



**PENGARUH KONFLIK KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (STUDI PADA KARYAWAN
PTPN XI, PABRIK GULA JATIROTO, LUMAJANG)**

TESIS

Oleh :

RIZKY BUDI KURNIAWAN

NIM 150820101037

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2017



**PENGARUH KONFLIK KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (STUDI PADA KARYAWAN
PTPN XI, PABRIK GULA JATIROTO, LUMAJANG)**

TESIS

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Manajemen (S2)
dan mencapai gelar Magister Manajemen

Oleh :

RIZKY BUDI KURNIAWAN

NIM 150820101037

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2017

PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan untuk :

1. Almamater Universitas Jember khususnya Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
2. Dekan dan Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
3. Bapak/Ibu Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM. selaku Dosen Pembimbing Utama.
5. Dr. Purnamie Titisari, S.E, M.Si., QIA. selaku Dosen Pembimbing Anggota.
6. Dewi Prihatini SE., MM., Ph.D selaku Ketua Penguji Sidang Tesis.
7. Dr. Sri Wahyu Lelly Hana SE., M.Si selaku Anggota I Sidang Tesis.
8. Dr. Diah Yulisetiari M.Si selaku Anggota II Sidang Tesis.
9. Istriku yang telah memberikan dukungan dan doa sehingga Tesis ini bisa selesai.
10. Bapak/Ibu orang tua dan mertua yang telah memberikan dukungan dan doa sehingga Tesis ini bisa selesai.
11. Teman-teman di Magister Manajemen angkatan 2015 yang secara bersama-sama berjuang dalam penyelesaian tugas akhir.
12. Keluarga besar Pabrik Gula Jatiroto yang telah memberikan dukungan sehingga Tesis ini bisa selesai..
13. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

MOTO

Allah akan meninggikan orang – orang yang beriman di antara kamu dan orang – orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat.

(terjemahan Surat *Al-Mujadalah* ayat 11)*

Orang-orang hebat di bidang apapun bukan baru bekerja karena mereka terinspirasi, namun mereka menjadi terinspirasi karena mereka lebih suka bekerja. Mereka tidak menyalahgunakan waktu untuk menunggu inspirasi.

Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain). Dan hanya kepada TuhanMulah engkau berharap.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rizky Budi Kurniawan

NIM : 150820101037

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Karyawan PTPN XI, PG Jatiroto, Lumajang)” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 24 Juli 2017
Yang menyatakan,

Rizky Budi Kurniawan
NIM 150820101037

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis berjudul "Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Karyawan PTPN XI, Pabrik Gula Jatiroto, Lumajang)" telah disetujui pada:

Hari, tanggal : Senin, 24 Juli 2017

tempat : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Dosen Pembimbing Utama,

Dosen Pembimbing Anggota,

Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM.

Dr. Purnamie Titisari, S.E, M.Si.QIA

NIP. 19600413 198603 1 002

NIP. 19750106 200003 2 001

PENGESAHAN

Tesis berjudul “Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Karyawan PTPN XI, Pabrik Gula Jatiroto, Lumajang)” karya Rizky Budi Kurniawan telah diuji dan disahkan pada :

Hari, tanggal : Senin, 24 Juli 2017

Tempat : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Tim Penguji:

Ketua,

Dewi Prihatini SE., MM., Ph.D.
NIP 196903291993032001

Anggota II,

Dr. Diah Yulisetiari M.Si
NIP 196107291986032001

Anggota IV,

Dr. Purnamie Titisari, S.E, M.Si., QIA.
NIP 197501062000032001

Anggota I,

Dr. Sri Wahyu Lelly Hana SE., M.Si
NIP 197405022000032001

Anggota III,

Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM.
NIP 196004131986031002

Mengesahkan
Dekan,

Dr. Muhammad Miqdad SE., MM., Ak.
NIP 197107271995121001



AUTOBIOGRAFI

Rizky Budi Kurniawan

Lahir di Malang, 26 Januari 1989, memperoleh gelar Sarjana Pertanian dari Universitas Brawijaya tahun 2011. Sejak tahun 2014 diangkat menjadi karyawan PT. Perkebunan Nusantara XI. Sebelumnya pernah bekerja di Bank Rakyat Indonesia sejak tahun 2011 sebagai Account Officer (AO). Dan berkesempatan magang kerja di PT Jakluay Estate, Sinar Mas, Samarinda pada tahun 2010. Sebagai lulusan terbaik Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya tahun 2011, pernah menjadi Asisten Dosen selama 2 tahun. Dan menjadi Ketua BEM Fakultas Pertanian periode 2008-2010. Selain aktif di dunia pendidikan, pria kelahiran Malang ini aktif di dunia pariwisata dan sosial. Menjadi wakil pariwisata tingkat Nasional tahun 2010 di Palu, membawa nama Jawa Timur menjadi nomor 2 terbaik se-Indonesia. Saat ini menjabat sebagai Kepala Sie Bagian Tanaman di Pabrik Gula Jatiroto, PTPN XI.

RINGKASAN

Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Karyawan PTPN XI, PG Jatiroto, Lumajang); Rizky Budi Kurniawan, 150820101037; 2017: 120 halaman; Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Pabrik Gula Jatiroto adalah salah satu unit usaha dari PTPN XI dengan kapasitas giling mencapai 8000 TCD (*Ton Cane Day*) yang beroperasi di wilayah Kabupaten Lumajang, Jawa Timur. Sebagai unit usaha terbesar yang dimiliki PTPN XI, kinerja Pabrik Gula Jatiroto menjadi tumpuan kelangsungan hidup perusahaan karena memiliki kapasitas produksi gula terbesar diantara unit-unit usaha yang lain. Konflik dilatar belakangi oleh perbedaan karakteristik pada individu dalam suatu interaksi. Konflik sering muncul dalam dunia kerja dapat memicu kondisi-kondisi terjadinya stres. Konflik dalam pekerjaan seseorang dapat menimbulkan stres terhadap pihak yang terlibat. Meningkatnya karyawan yang mengalami stres dalam suatu perusahaan akan mengakibatkan penurunan kinerja karyawan. Komitmen organisasional dipandang mampu meningkatkan kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Komitmen organisasional menjadi hal yang penting bagi perusahaan agar dapat berjalan ke arah tujuan yang telah ditetapkan. Perusahaan perlu mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan karyawan sebagai landasan untuk menjaga komitmen organisasional dan memperbaiki kinerja dalam menghadapi perubahan-perubahan pada lingkungan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tentang (1).Pengaruh konflik kerja terhadap komitmen organisasional di Pabrik Gula Jatiroto; (2).Pengaruh stres kerja terhadap komitmen organisasional di Pabrik Gula Jatiroto; (3).Pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto; (4).Pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto; (5).Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto.

Penelitian ini merupakan *explanatory research* melalui pengambilan sampel dari suatu populasi dilakukan secara *Proportioned Stratified Random Sampling*. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Pabrik Gula Jatiroto yang terdiri dari 5 bagian yaitu: Tanaman, Teknik, Pengolahan, AKU dan *Quality Control*. Karyawan tersebut adalah karyawan golongan (II, III dan IV) dengan syarat status tetap dan telah bekerja minimal 2 tahun sebanyak 150 orang. Waktu pengumpulan data dilaksanakan pada bulan Maret-Mei 2017. Variabel yang dianalisis adalah variabel bebas yaitu konflik kerja (X1) dan stres kerja (x2), variabel *intervening* yaitu komitmen organisasional (Z) dan variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y). Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 150 karyawan dan diperoleh 109 kuesioner yang dapat dianalisis untuk diteliti.

Untuk mengetahui ketepatan pengujian suatu hipotesa tentang hubungan variabel penelitian, digunakan uji validitas dengan menggunakan analisis faktor

konfirmasi pada masing-masing variabel laten. Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan seberapa besar pengukuran dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subjek yang sama. Sedangkan untuk melihat apakah prasyarat yang diperlukan dalam permodelan SEM (*Structural Equation Modelling*) dapat terpenuhi, dilakukan uji asumsi melalui asumsi multivariat normal, tidak adanya multikolinearitas atau singularitas dan outlier.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (a). Konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan di Pabrik Gula Jatiroto (H1 diterima). Hal ini berarti jika konflik kerja semakin tinggi atau meningkat, maka akan menurunkan komitmen organisasional karyawan. (b). Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan di Pabrik Gula Jatiroto (H2 diterima). Hal ini berarti jika stres kerja semakin tinggi atau meningkat, maka akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan. (c). Konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto (H3 diterima). Hal ini berarti jika konflik kerja semakin tinggi atau meningkat, maka akan menurunkan kinerja karyawan. (d). Stres kerja berpengaruh langsung namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto (H4 ditolak). Hal ini berarti tinggi atau rendahnya stres kerja tidak mampu mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung. Dalam hal ini, pengaruh stress kerja hanya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan jika melalui komitmen organisasional. (e) Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (H5 diterima). Hal ini berarti jika komitmen organisasional karyawan semakin baik atau meningkat, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Kata Kunci: konflik kerja, stres kerja, komitmen organisasional, kinerja karyawan.

SUMMARY

The Effect Of Work Conflict And Work Stress On Employee Performance With Organizational Commitment As Intervening Variable (Study on Employees of PTPN XI, PG Jatiroto, Lumajang); Rizky Budi Kurniawan, 150820101037; 2017: 120 pages; Master of Management Faculty of Economics and Business Jember University.

Jatiroto Sugar Factory is a business unit of PTPN XI with a milling capacity reached 8000 TCD (Tonnes Cane Day) operating in the district of Lumajang, East Java. As the largest business unit owned by PTPN XI, performance Jatiroto Sugar Factory became the foundation of the company's survival because it has the largest sugar production capacity among the units of other businesses. Conflict is based on differences in characteristics of individuals in an interaction. Conflict often appears in the world of work can trigger the conditions of the occurrence of stress. Conflict in one's work can cause stress to the parties involved. Increased employees who experience stress in a company will result in decreased employee performance. Organizational commitment is considered capable of improving employee performance in a company. Organizational commitment becomes an important thing for the company to be able to walk toward the goals that have been set. Companies need to know the various weaknesses and advantages of employees as a foundation for maintaining organizational commitment and improve performance in the face of changes in the work environment. This study aims to analyze about (1). Influence of work conflict to organizational commitment at Jatiroto Sugar Factory; (2) .The influence of work stress on organizational commitment at Jatiroto Sugar Factory; (3) .The influence of work conflict on employee performance at Jatiroto Sugar Factory; (4) .The influence of job stress on employee performance at Jatiroto Sugar Factory; (5). Influence of organizational commitment to employee performance at Jatiroto Sugar Factory.

This research is an explanatory research through sampling of a population conducted by Proportioned Stratified Random Sampling. The population in this research is Jatiroto Sugar Factory employee which consists of 5 parts namely: Plants, Technique, Processing, AKU and Quality Control. These employees are employees of class (II, III and IV) with the condition of permanent status and has worked at least 2 years as many as 150 people. Time data collection was conducted in March-May 2017. The variables analyzed are independent variables are work conflict (X1) and work stress (x2), the intervening variables that organizational commitment (Z) and the dependent variable is employee performance (Y). The research was conducted by spreading questionnaires to 150 employees and obtained 109 questionnaires that can be analyzed for study.

To know the accuracy of testing a hypothesis about the relationship of research variables, used validity test by using confirmatory factor analysis on each latent variable. The reliability test is used to show how much measurement can give relatively no different results when re-measured against the same subject.

Meanwhile, to see whether the prerequisites required in modeling SEM (Structural Equation Modeling) can be met, assumption test through multivariate normal assumption, the absence of multicollinearity or singularity and outliers.

The results showed that (a). Work conflicts have significant effect on organizational commitment of employees at Jatiroto Sugar Factory (H1 accepted). This means that if the work conflict gets higher or increases, it will decrease the organizational commitment of the employees. (B). Working stress significantly influences organizational commitment of employees at Jatiroto Sugar Factory (H2 accepted). This means that if the work stress is higher or increased, it will increase the organizational commitment of employees. (C). Work conflicts significantly affect employee performance at Jatiroto Sugar Factory (H3 accepted). This means that if the work conflict is higher or increased, it will decrease employee performance. (D). Job stress had a direct but not significant effect on employee performance at Jatiroto Sugar Factory (H4 rejected). This means that the high or low work stress is not able to affect the performance of employees directly. In this case, the effect of work stress will only affect employee performance if through organizational commitment. (E) Organizational commitment has a significant effect on employee performance (H5 accepted). This means that if the organizational commitment of employees is getting better or improved, it will improve employee performance.

Keywords: work conflicts, job stress, organizational commitment, employee performance.

PRAKATA

Puji dan Syukur kami panjatkan ke Hadirat Allah Yang Maha Esa, karena berkat limpahan Rahmat dan Karunia-Nya sehingga kami dapat menyusun tesis ini dengan baik. Tak lupa sholawat dan salam kami panjatkan kepada Junjungan Nabi Muhammad SAW, para sahabat-sahabatnya, dan pengikut-pengikutnya yang setia hingga akhir hayatnya. penelitian ini membahas mengenai **“Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Karyawan PTPN XI, Pabrik Gula Jatiroto, Lumajang)”**.

Penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. Raden Andi Sularno MSM, selaku Pembimbing Utama (DPU)
2. Dr. Purnamie Titisari, S.E, M.Si., QIA. selaku Pembimbing Anggota (DPA)
3. Dr. Dewi Prihatini, S.E., M.M., Ph.D. selaku Ketua Sidang tesis
4. Dr. Sri Wahyu Lelly Hana SE., M.Si selaku Penguji Anggota I Sidang tesis
5. Dr. Diah Yulisetiarni M.Si selaku Anggota II Sidang tesis
6. Almamater Universitas Jember khususnya Fakultas Ekonomi dan Bisnis
7. Bapak/Ibu Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
8. Istriku tercinta Mullisa Ayu Wijaya, SP.MP, yang memberikan dorongan dan doanya selama kuliah hingga selesai
9. Kedua orang tuaku Hartoyo, ST dan Rr. Enny Kenyowati, S.Pd, MPd
10. Kedua adikku Amira Dwiki Anggriani dan Adelia Triana Pamungkas.
11. Teman-teman di Magister Manajemen yang secara bersama-sama telah penyelesaian tugas akhir ini.
12. Manajemen Pabrik Gula Jatiroto, Lumajang, yang telah mendukung penelitian saya.
13. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu

Penelitian ini dibuat dengan berbagai observasi dan beberapa saran dari berbagai pihak untuk membantu menyelesaikan tantangan dan hambatan selama mengerjakan penelitian ini. Oleh karena itu, kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan yang mendasar pada penulisan penelitian ini. Oleh sebab itu semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi kita sekalian.

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	vi
RINGKASAN/SUMMARY	viii
PRAKATA	xii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1. Konflik Kerja (<i>Work Conflict</i>)	7
2.1.1 Bentuk Dan Jenis-Jenis Konflik Kerja	8
2.1.2 Tahap-Tahap Dalam Konflik Kerja	10
2.1.3 Pandangan Tentang Konflik Kerja	11
2.1.4 Kerugian Dan Manfaat Konflik Kerja	12
2.1.5 Faktor-Faktor Penyebab Timbulnya Konflik Kerja	13
2.1.6 Indikator-Indikator Konflik Kerja	14
2.2. Stres Kerja (<i>Work Stress</i>)	14
2.2.1 Pendekatan Stres Kerja	16
2.2.2 Sumber-Sumber Potensi Stres Kerja	16
2.2.3 Dampak Stres Kerja	17
2.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Stres Kerja	19
2.3. Komitmen Organisasional (<i>Organizational Commitment</i>)	20
2.4. Kinerja Karyawan (<i>Job Performance</i>)	23
2.5. Penelitian Terdahulu	26
2.6. Kerangka Konseptual Penelitian	30
2.7. Hipotesis	32
BAB 3. METODE PENELITIAN	35
3.1. Rancangan Penelitian	35
3.2. Populasi dan Sampel	35
3.3. Metode Pengumpulan Data	36
3.4. Lokasi dan Waktu Penelitian	37
3.5. Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel	37
3.4.1 Identifikasi Variabel Penelitian	37

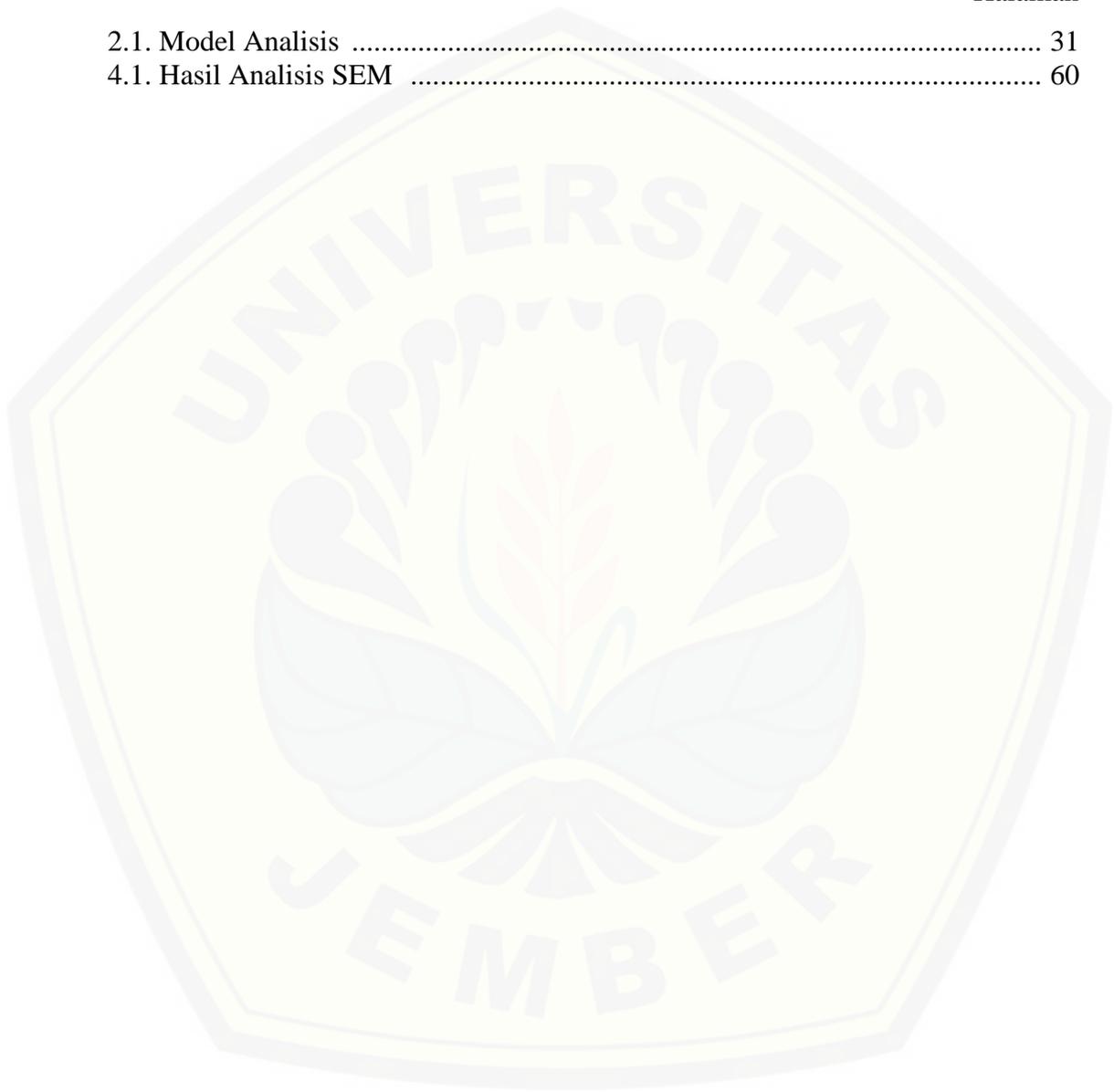
3.4.2. Definisi Operasional Variabel	38
3.6. Instrumen Penelitian, Validitas dan Reliabilitas	42
3.6.1. Instrumen Penelitian	42
3.6.2. Uji Validitas.....	42
3.6.3. Uji Reliabilitas.....	42
3.6.4. Uji Asumsi <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	43
3.6.5. <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	44
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	50
4.1. Gambaran Umum Perusahaan	50
4.1.1. Sejarah Singkat Pabrik Gula Jatiroto.....	50
4.1.2. Lokasi Pabrik Gula Jatiroto	51
4.2. Hasil Penelitian	51
4.2.1. Statistik Deskriptif Responden	51
4.2.2. Deskripsi Variabel Penelitian	53
4.2.3. Uji Validitas dan Realibilitas.....	56
4.2.4. Uji Asumsi <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	59
4.2.5. Analisis <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	61
4.2.6. Pengaruh Antar Variabel	64
4.3. Pembahasan Hasil Penelitian	66
4.3.1 Pengaruh Konflik Kerja terhadap Komitmen Organisasional	67
4.3.2. Pengaruh Stres Kerja terhadap Komitmen Organisasional ..	67
4.3.3. Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan	68
4.3.4. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan	69
4.3.5. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.....	70
4.4. Keterbatasan Penelitian	71
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	73
5.1. Kesimpulan	73
5.2. Saran	74
DAFTAR PUSTAKA	75
LAMPIRAN.....	78

DAFTAR TABEL

	Halaman
3.1. Rekapitulasi Data Karyawan Pabrik Gula Jatiroto.....	36
3.2. Kriteria <i>Goodness of Fit</i> dalam SEM.....	48
4.1. Statistik Deskriptif Demografi Responden	51
4.2. Analisis Deskriptif Skor Jawaban Responden	53
4.3. Hasil Uji Validitas.....	56
4.4. Hasil Uji Reliabilitas	57
4.5. Hasil Pengujian Normalitas Data	58
4.6. Indeks Kesesuaian SEM.....	61
4.7. Hasil Uji Kausalitas.....	62
4.8. Pengaruh Langsung Variabel	63
4.9. Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel.....	64
4.10. Pengaruh Total Antar Variabel	65

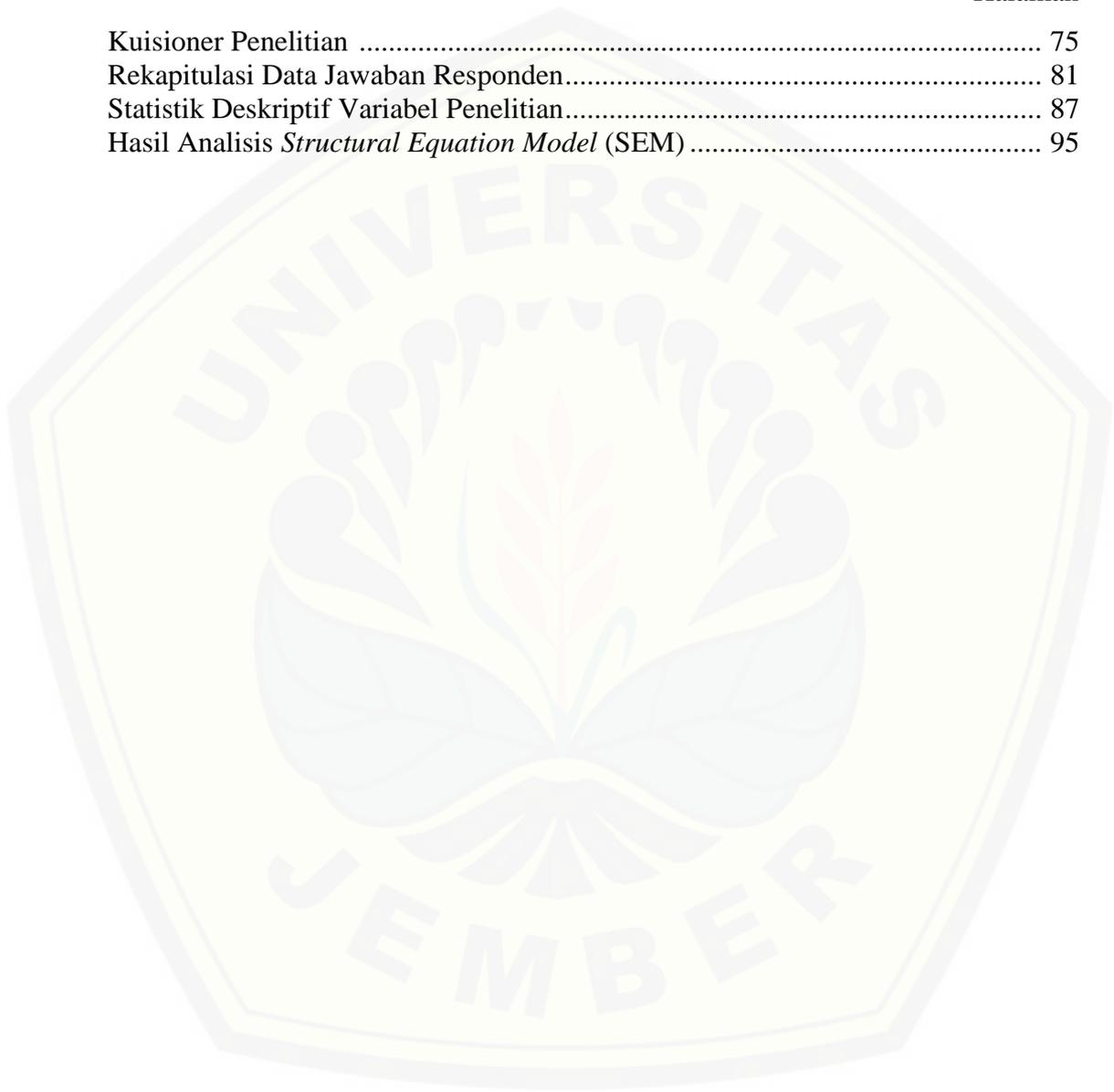
DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1. Model Analisis	31
4.1. Hasil Analisis SEM	60



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Kuisisioner Penelitian	75
Rekapitulasi Data Jawaban Responden.....	81
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	87
Hasil Analisis <i>Structural Equation Model</i> (SEM)	95



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pabrik Gula Jatiroto adalah salah satu unit usaha dari PTPN XI dengan kapasitas giling mencapai 8000 TCD (*Ton Cane Day*) yang beroperasi di wilayah Kabupaten Lumajang, Jawa Timur. Sebagai unit usaha terbesar yang dimiliki PTPN XI, kinerja Pabrik Gula Jatiroto menjadi tumpuan kelangsungan hidup perusahaan karena memiliki kapasitas produksi gula terbesar diantara unit-unit usaha yang lain. Semakin tinggi laba yang diperoleh Pabrik Gula Jatiroto, maka semakin tinggi pula laba perusahaan, dan sebaliknya semakin rendah laba yang diperoleh Pabrik Gula Jatiroto, maka semakin rendah pula laba perusahaan secara keseluruhan.

Permasalahan yang dihadapi Pabrik Gula Jatiroto dalam tiga tahun terakhir adalah menurunnya laba perusahaan. Hal ini dipengaruhi oleh penurunan kinerja karyawan yang disebabkan karena adanya konflik yang terjadi antara karyawan. Konflik ini diakibatkan oleh adanya perbedaan pendapat, ketidakcocokan sikap, perbedaan tujuan dalam melaksanakan tugas. Selain itu konflik kerja juga tercermin dari hampir setiap tahun terdapat demonstrasi karyawan, baik mengenai pembagian bonus maupun promosi jabatan yang menurut sebagian karyawan dirasa kurang adil. Pada dasarnya konflik bermula pada saat satu pihak dibuat tidak senang oleh pihak lain mengenai suatu hal yang oleh pihak pertama dianggap penting. Adanya perbedaan pandangan diantara setiap orang berpotensi menyebabkan terjadinya pergesekan, sakit hati dan lain-lain. Menurut Robbins (1996:87) dalam "*Organization Behavior*" 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.

Konflik dalam pekerjaan seseorang dapat menimbulkan stres terhadap pihak yang terlibat. Stres kerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto juga merupakan

permasalahan khusus, karena karyawan merasa dirinya terbebani dengan target perusahaan untuk mencapai laba yang lebih tinggi daripada tahun sebelumnya. Dimas (2014) melakukan penelitian pada 58 karyawan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa nilai koefisien beta bertanda negatif yang berarti bahwa variabel konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi konflik kerja maka akan menurunkan kinerja karyawan, begitu juga ketika konflik kerja semakin rendah maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan. Stress mempunyai potensi untuk mendorong atau mengganggu pelaksanaan kerja, tergantung seberapa besar tingkat stress. Bila tidak ada stress, tantangan kerja juga tidak ada dan prestasi kerja juga cenderung naik, akan tetapi jika stress sudah mencapai puncaknya maka prestasi kerja karyawan akan menurun, karena stress mengganggu pelaksanaan kerja, karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikan stress yang mengakibatkan tidak mampu mengambil keputusan dan perilaku yang tidak teratur (Rivai, 2009:60). Penelitian Maulana (2015) yang dilakukan pada karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang sebanyak 84 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara stres kerja terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi stres maka akan semakin rendah kinerja karyawan.

Komitmen organisasional dipandang mampu meningkatkan kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Komitmen organisasional menjadi hal yang penting bagi perusahaan agar dapat berjalan ke arah tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Robins (2008) berpendapat bahwa, "Komitmen adalah suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh pegawai terhadap organisasi atau unit kerja". Menurut Penelitian Mulyati (2015) pada kantor Akuntan Publik Jakarta menunjukkan bahwa pada responden akuntan publik khususnya pada auditor junior didapatkan bahwa konflik kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Dari hasil uji simultan (uji-F) dengan menggunakan analisis regresi

didapatkan bahwa konflik kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi akuntan publik. Keberhasilan kinerja seseorang ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme, dan juga komitmennya terhadap pekerjaan yang ditekuninya. Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan lebih betah dalam bekerja, setia, ikut berpartisipasi sehingga akan menunjukkan hasil kinerja yang optimal. Penelitian Wibowo (2015) pada 66 karyawan UD. Ulam Sari menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif dengan komitmen organisasional. Hal ini bermakna bahwa stres kerja yang dialami oleh karyawan dapat mempengaruhi persepsi mereka terhadap keselarasan antara tujuan dan nilai individu dengan organisasi. Hasil analisis ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Velnampy dan Aravinthan (2013) yang membuktikan bahwa stres kerja berkaitan yang positif dengan komitmen organisasional. Di Pabrik Gula Jatiroto, komitmen karyawan terhadap perusahaan adalah karyawan merasa membutuhkan perusahaan karena mata pencaharian yang bisa diandalkan adalah dengan bekerja di Pabrik Gula Jatiroto. Robins (2008:54) menyatakan bahwa pekerja dengan komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi kerja. Bahkan disebutkan pula bahwa pekerja yang memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan cenderung senang membantu, dapat bekerja sama.

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Melizawati (2015) melakukan penelitian pada PT Indotirta Abadi Gempol, Pasuruan sebanyak 80 karyawan. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah komitmen normatif, karena karyawan bertahan untuk bekerja atas kesadaran diri sendiri. Sesuai dengan kuesioner yang telah disebarkan, komitmen organisasi yang sangat berpengaruh dengan kinerja karyawan yaitu 70%, hal ini ditunjukkan dengan adanya loyalitas yang tertanam

dalam diri karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan. Selain itu lompat dari satu perusahaan ke perusahaan lain hukumnya tidak etis.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Amelia (2015) pada 64 Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Malang menunjukkan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional ini dibuktikan dengan nilai probabilitas $< 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan, konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ini dibuktikan dengan nilai probabilitas $< 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan, stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional ini dibuktikan dengan nilai probabilitas $< 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ini dibuktikan dengan nilai probabilitas $< 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan. Perusahaan perlu mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan karyawan sebagai landasan untuk menjaga komitmen organisasional dan memperbaiki kinerja dalam menghadapi perubahan-perubahan pada lingkungan kerja. Perusahaan harus memiliki indikator kinerja dimana karyawan dan manajer bekerjasama merencanakan kinerja yang harus dikerjakan di tahun mendatang, mengenali dan mencari cara mengatasi masalah. Komitmen organisasional juga diperlukan sebagai indikator kinerja karyawan untuk membentuk tingkat kompetensi, profesionalisme, dan komitmen yang tinggi guna pencapaian kinerja yang optimal. Melihat realita mengenai konflik kerja, stres kerja, komitmen karyawan dan pentingnya kinerja karyawan bagi perusahaan secara keseluruhan, maka manajemen Pabrik Gula Jatiroto harus senantiasa berupaya agar kinerja karyawannya dapat senantiasa optimal. Hasibuan (2003:24) juga menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu.

Dengan adanya pengaruh konflik kerja, stres kerja dan komitmen organisasional yang dipercaya memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan Pabrik Gula Jatiroto maka peneliti mengangkat penelitian dengan judul Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen

Organisasional Sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Karyawan PTPN XI, Pabrik Gula Jatiroto, Lumajang).

1.2 Rumusan Masalah

Untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan, karyawan merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan dalam suatu perusahaan karena mereka adalah kunci utama kesuksesan perusahaan di masa sekarang maupun di masa mendatang. Dibandingkan dengan faktor lainnya, karyawan adalah faktor yang paling spesifik karena memiliki perilaku dan perasaan, memiliki akal dan mempunyai tujuan pribadi, maka bila manajemen perusahaan mampu mengelola dengan baik, mendayagunakan secara optimal maka karyawan tersebut dapat memberi kemampuan terbaiknya dalam bekerja yang pada akhirnya dapat mencapai tujuan perusahaan. Dalam pelaksanaan pencapaian tujuan tersebut bukanlah hal yang mudah bagi dunia usaha. Faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan adalah konflik dan stres kerja yang dialami oleh karyawan tersebut. Konflik dan stres kerja sangat berpengaruh pada kinerja karyawan dalam kesehariannya.

Kesuksesan dan kinerja perusahaan bisa dilihat dari kinerja yang telah dicapai oleh karyawannya, oleh sebab itu perusahaan menuntut agar para karyawannya mampu menampilkan kinerja yang optimal karena baik buruknya kinerja yang dicapai oleh karyawan akan berpengaruh pada kinerja dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan batasan masalah di atas, permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

- a. Apakah konflik kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan di Pabrik Gula Jatiroto?
- b. Apakah stress kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan di Pabrik Gula Jatiroto?
- c. Apakah konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto?

- d. Apakah stress kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto?
- e. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, dapat diidentifikasi tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Menganalisis dan membahas pengaruh konflik kerja terhadap komitmen organisasional karyawan di Pabrik Gula Jatiroto;
- b. Menganalisis dan membahas pengaruh stres kerja terhadap komitmen organisasional karyawan di Pabrik Gula Jatiroto;
- c. Menganalisis dan membahas pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto;
- d. Menganalisis dan membahas pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto;
- e. Menganalisis dan membahas pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan praktis, sebagai berikut :

- a. Manfaat teoritis
 - 1) Sebagai acuan bagi penelitian-penelitian sejenis untuk tahap selanjutnya bisa dikembangkan kembali.
 - 2) Untuk memberikan kontribusi pengembangan teori mengenai konflik kerja, stres kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan.
- b. Manfaat praktis
 - 1) Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan memahami tentang seberapa besar pengaruh konflik kerja, stres kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

- 2) Menambah khasanah keilmuan khususnya manajemen sumber daya manusia, yang berkaitan dengan konflik kerja, stres kerja, komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto,



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konflik Kerja (*Work Conflict*)

Pada dasarnya konflik bermula pada saat satu pihak dibuat tidak senang oleh pihak lain mengenai suatu hal yang oleh pihak pertama dianggap penting. Konflik di perusahaan terjadi dalam berbagai bentuk dan corak, yang merintang hubungan individu dengan kelompok. Adanya perbedaan pandangan diantara setiap orang berpotensi menyebabkan terjadinya pergesekan, sakit hati dan lain-lain. Konflik di dalam pekerjaan juga diartikan sebagai bentuk interaksi pertentangan antara dua orang atau lebih di dalam perusahaan. Konflik dalam kegiatan perusahaan timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan- kegiatan kerja dan adanya kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan dan nilai persepsi. Konflik di dalam perusahaan tidak bisa dihindari tetapi bisa di minimalisir untuk tujuan-tujuan perusahaan agar karyawan berfikir kritis, apatis dan produktif. Berikut pengertian tentang konflik kerja yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya :

- a. Rahim (2011:16) dalam *Managing Conflict in Organizations* menyatakan bahwa konflik adalah suatu proses interaktif yang tergambar dalam hal-hal seperti ketidakcocokan, ketidaksetujuan, atau kejanggalaan baik di intra individu maupun interentitas sosial seperti individu, kelompok, ataupun organisasi.
- b. Rina (2005:14) mengemukakan bahwa konflik adalah pertentangan yang terjadi dalam suatu organisasi dapat terjadi karena adanya perbedaan pendapat mengenai tujuan perusahaan, kompetisi antar departemen, antar bagian, antar unit kerja, para manajer yang bersaing dan berkonflik untuk memperebutkan posisi dan kekuasaan.
- c. Robbins (1996:46) dalam "Organization Berhavior" 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.

Berdasarkan pengertian para ahli dapat disimpulkan bahwa konflik kerja adalah ketidaksesuaian antara dua orang atau lebih di dalam perusahaan karena adanya perbedaan pendapat, nilai-nilai, tujuan, serta kompetisi untuk memperbutkan posisi dan kekuasaan menurut sudut pandang masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.1 Bentuk Dan Jenis-Jenis Konflik Kerja

Bentuk-bentuk konflik yang biasa terjadi dalam perusahaan diantaranya.

- a. Konflik hierarki (*hierarchical conflict*) yaitu konflik yang terjadi pada tingkatan hierarki organisasi. Contohnya: konflik antara Komisaris dengan Direktur Utama, pimpinan dengan karyawan, pengurus dengan anggota koperasi, pengurus dengan karyawan dan lain-lain.
- b. Konflik fungsional (*functional conflict*) yaitu konflik yang terjadi dari berbagai macam-macam fungsi departemen dalam organisasi. Contohnya: konflik yang terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran, bagian administrasi umum dengan personalia.
- c. Konflik staf dengan kepala unit (*line staff conflict*) yaitu konflik yang terjadi antara pemimpin unit dengan stafnya terutama staf yang berhubungan dengan wewenang atau otoritas kerja. Contohnya: karyawan staf secara tidak formal mengambil wewenang berlebihan.
- d. Konflik formal informal (*formal-informal conflict*) yaitu konflik yang terjadi yang berhubungan dengan norma yang berlaku di organisasi informal dengan organisasi formal. Contohnya: pemimpin yang menempatkan norma yang salah pada organisasi.

Sedangkan beberapa jenis konflik kerja yang biasa terjadi dalam suatu perusahaan diantaranya.

- a. Konflik dalam diri seseorang

Seseorang dapat mengalami konflik internal dalam dirinya karena ia harus memilih tujuan yang saling bertentangan. Ia merasa bimbang mana yang

harus dipilih atau dilakukan. Konflik dalam diri seseorang juga dapat terjadi karena tuntutan tugas yang melebihi kemampuannya.

b. Konflik antar individu

Konflik antar individu seringkali terjadi karena adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan dan tujuan dimana hasil bersama sangat menentukan, konflik antar individu ini biasanya akan berkelanjutan apabila tidak ada konsekuensi serta pihak-pihak yang lebih dan berpengaruh di dalam konflik tersebut untuk menyelesaikannya.

c. Konflik antar anggota kelompok

Suatu kelompok dapat mengalami konflik *substantif* dan *afektif*. Konflik *substantif* adalah konflik yang terjadi karena latar belakang keahlian yang berbeda. Jika anggota dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama, dikatakan kelompok tersebut mengalami konflik *substantif*. Sedangkan konflik *afektif* adalah konflik yang terjadi didasarkan atas tanggapan emosional terhadap situasi tertentu.

d. Konflik antar kelompok

Konflik antar kelompok terjadi karena masing-masing kelompok ingin mengejar keinginan atau tujuan kelompoknya masing-masing. Misalnya konflik yang mungkin terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran.

e. Konflik intra perusahaan

Konflik intra perusahaan meliputi empat sub jenis, yaitu konflik vertikal, horizontal, lini-staf dan konflik peran. Konflik vertikal terjadi antara manajer dengan bawahan. Konflik horizontal terjadi antara karyawan atau departemen yang memiliki hierarki yang sama dalam organisasi. Konflik lini-staf terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini.

f. Konflik antar perusahaan

Konflik antar perusahaan dapat terjadi karena mereka mempunyai ketergantungan satu sama lain terhadap pemasok, pelanggan maupun distributor. Seberapa jauh konflik terjadi tergantung kepada seberapa besar

tindakan suatu organisasi menyebabkan adanya dampak negatif terhadap perusahaan itu, atau mencoba mengendalikan sumber vital perusahaan.

2.1.2 Tahap-Tahap Dalam Konflik Kerja

Tahapan-tahapan konflik menurut Amir (2005:31) meliputi.

a. Tahap permulaan

Konflik mempunyai tahap dan takaran tertentu. Tahap permulaan konflik dikenali sebagai tahap *latent*. Tahapan ini ada hubungannya dengan unsur negatif, contoh pihak-pihak yang berwenang atas urusan tertentu kurang merasa puas, kecewa dan marah atas kesimpulan dari urusan itu. Konflik tersebut terbentuk apabila pihak yang terlibat mulai menyadari wujud perbedaan tentang minat, nilai dan perbedaan pendapat antara satu sama lain.

b. Tahap Kedua

Tahap kedua juga dikenal tahap tentang isu-isu permasalahan. Pada tahap ini pihak yang terlibat konflik mulai berani menyebarkan isu-isu yang disebabkan oleh ketidakpuasan mereka. Pihak-pihak yang terlibat di dalamnya mulai memberikan respon yang positif maupun negatif terhadap pihak satu dengan yang lainnya. Mereka mulai menganalisis sumber-sumber konflik misalnya, kekuasaan, status, keahlian, kewenangan dan sebagainya.

c. Tahap ketiga

Tahap ketiga ini merupakan tahap interaksi langsung antara pihak-pihak yang terlibat. Pada tahap ini telah melibatkan langsung unsur-unsur konflik yang membuat pihak-pihak terkait emosional secara langsung.

d. Tahap keempat

Tahapan ini lebih cenderung untuk menghindari konflik. Perasaan kecewa dan marah disembunyikan. Dikarenakan tidak berdaya atas wewenang, jabatan kemampuan, untuk meneruskan konflik demi pembelaan diri, Tahapan ini cenderung tindakan mengambil aman dan tidak memperpanjang masalah yang tidak perlu.

e. Tahap kelima

Tahap ini juga dikenal sebagai tahap berfikir, pada tahap ini pihak-pihak yang terlibat di dalam konflik akan menggunakan akal dan pikiran untuk menyelesaikan konflik. Berbagai strategi dipakai untuk menyelesaikan konflik misalnya, di musyawarahkan.

f. Tahap keenam

Tahap terakhir ini melibatkan terhadap hasil penyelesaian konflik. Konflik itu ada yang bisa di atasi dan tidak bisa di atasi, penyelesaian konflik secara menyeluruh mungkin sulit untuk di lakukan apabila pihak-pihak yang terkait merasa sudut pandang mereka benar, maka pihak yang berwenang atau yang mempunyai kekuasaan harus menetralsisir terus keadaan itu.

2.1.3 Pandangan Tentang Konflik Kerja

Robbin dalam wikipedia (1996:67) mengatakan konflik dalam organisasi disebut dengan *The Conflict Paradox*, yaitu pandangan bahwa disisi konflik dianggap dapat meningkatkan kinerja kelompok, tapi disisi lain kebanyakan kelompok dan organisasi berusaha untuk meminimalisasi konflik. Pandangan ini dibagi menjadi tiga bagian.

- a. Pandangan tradisional (*the traditional view*). Pandangan ini menyatakan bahwa konflik itu hal yang buruk, sesuatu yang negatif, merugikan, dan harus dihindari. Konflik disinonimkan dengan istilah *violance*, *destruction* dan *irrationality*. Konflik ini merupakan suatu hasil disfungsi akibat komunikasi yang buruk, kurang kepercayaan, keterbukaan diantara orang-orang dan kegagalan manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan.
- b. Pandangan hubungan manusia (*the human relation view*). Konflik dipandang sebagai peristiwa yang wajar dalam semua kelompok dan organisasi karena konflik itu tidak terelakan, aliran hubungan antar manusia, serta merasionalkan eksistensinya sehingga tidak dapat dihilangkan, dan bahkan adakalanya bermanfaat pada kinerja individual atau

kelompok ataupun organisasi. Jadi kemungkinan konflik ialah hal yang wajar dan tidak terelakan dalam setiap kelompok, suatu peristiwa alamiah dalam kelompok maupun organisasi.

- c. Pandangan intrekasionis (*the intraction view*). Konflik dipandang bahwa kelompok yang kooperatif, tenang damai dan serasi cenderung menjadi apatis, stres, tidak tanggap terhadap kebutuhan maupun inovasi. Oleh karena itu sumbangan utama dalam pendekatan ini mendorong pemimpin kelompok untuk mempertahankan suatu tingkat minimal berkelanjutan dari suatu konflik sehingga cukup cukup membuat kelompok itu tetap semangat, kritis diri dan kreatif. Konflik bukan hanya sesuatu pandangan yang positif dalam sebuah kelompok, tetapi mutlak perlu bagi sebuah kelompok agar bekerja secara efektif.

2.1.4 Kerugian Dan Manfaat Konflik Kerja

Pada tingkat hubungan antar pribadi, konflik dapat merusak kerjasama kelompok. Ketidakpercayaan dapat tumbuh diantara orang-orang yang semestinya mengkoordinasikan tugas-tugas atau kegiatan mereka. Salah satu akibat individual dari konflik adalah timbulnya perasaan kalah dalam diri seseorang. Seorang manajer harus menjaga akibat-akibat tersebut tidak sampai membawa dampak yang tidak produktif bagi organisasi. Sementara itu manfaat yang dapat diperoleh dari konflik kerja yang terjadi dalam perusahaan antara lain.

- a. Memunculkan masalah-masalah yang tersembunyi ke permukaan, sehingga ada kemungkinan untuk diselesaikan.
- b. Mendorong orang untuk mencari pendekatan yang lebih tepat untuk memperoleh hasil yang lebih baik. Situasi konflik mendorong orang-orang untuk lebih kreatif dan memunculkan gagasan-gagasan yang baru.
- c. Menyempurnakan proses pengambilan keputusan. Dalam suatu perusahaan sering terdapat keputusan yang buruk karena orang-orang terlalu cepat setuju pada suatu pemecahan masalah. Dengan adanya konflik, masalah dapat di telaah lebih seksama dari berbagai sudut pandang sehingga cenderung menghasilkan keputusan yang lebih baik.

- d. Mengurangi kebosanan. Dengan adanya konflik, maka kehidupan berorganisasi akan teras lebih bervariasi, tidak datar saja.

2.1.5 Faktor-Faktor Penyebab Timbulnya Konflik Kerja

Menurut Robbin (1996), konflik muncul karena ada kondisi yang melatar belakanginya (*antecedent conditions*). Kondisi tersebut, yang disebut juga sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri dari tiga kategori.

- a. Komunikasi

Komunikasi yang buruk, dalam arti komunikasi yang menimbulkan salah pengertian antara pihak-pihak yang terlibat, dapat menjadi sumber konflik. Suatu hasil penelitian menunjukkan bahwa pertukaran informasi yang tidak cukup dan gangguan dalam saluran komunikasi merupakan penghalang terhadap komunikasi dan menjadi kondisi untuk terciptanya konflik.

- b. Struktur

Istilah struktur dalam konteks ini digunakan dalam artian yang mencakup: ukuran (kelompok), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan jurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan kelompok, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan derajat ketergantungan antara kelompok. Penelitian menunjukkan bahwa ukuran kelompok dan derajat spesialisasi merupakan variabel yang mendorong terjadinya konflik. Makin besar kelompok dan makin terspesialisasi kegiatannya, maka semakin besar pula kemungkinan terjadinya konflik, karena apabila individu atau kelompok tidak mempunyai kepentingan terhadap individu lain atau kelompok-kelompok tertentu maka tidak akan pernah terjadi konflik.

- c. Faktor Pribadi

Sumber konflik lainnya yang potensial adalah faktor pribadi, yang meliputi: sistem nilai yang dimiliki tiap-tiap individu, karakteristik kepribadian yang menyebabkan individu memiliki keunikan (*idiosyncrasies*) dan berbeda dengan individu yang lain. Kenyataan

menunjukkan bahwa tipe kepribadian tertentu, misalnya, individu yang sangat otoriter, dogmatik dan menghargai rendah orang lain, merupakan sumber konflik yang potensial. Keadaan ini disebut dengan konflik yang dipersepsikan (*perceived conflict*). Kemudian jika individu terlibat secara emosional dan mereka merasa cemas, tegang, frustrasi, atau muncul sikap bermusuhan, maka konflik berubah menjadi konflik yang dirasakan (*felt conflict*).

2.1.6 Indikator-Indikator Konflik Kerja

Berdasarkan indikatornya, Robin (1996:430) membagi konflik menjadi dua macam, yaitu: konflik fungsional (*functional conflict*) yaitu konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok dan konflik disfungsional (*dysfunctional conflict*) yaitu konflik yang merintangi pencapaian tujuan kelompok, berikut indikator konflik fungsional dan disfungsional sebagai berikut.

- a. Konflik fungsional :
 - 1) Bersaing untuk meraih prestasi.
 - 2) Pergerakan positif menuju tujuan.
 - 3) Merangsang kreatifitas dan Inovasi.
 - 4) Dorongan melakukan perubahan.
- b. Konflik Disfungsional :
 - 1) Mendominasi diskusi.
 - 2) Tidak senang bekerja dalam kelompok.
 - 3) Benturan kepribadian.
 - 4) Perselisihan antar individu.
 - 5) Ketegangan.

2.2 Stres Kerja (*Work Stress*)

Stres kerja merupakan suatu tanggapan adaptif, dibatasi oleh perbedaan individual dan proses psikologis, yaitu konsekuensi dari setiap kegiatan (lingkungan), situasi atau kejadian eksternal yang membebani tuntutan psikologi atau fisik yang berlebihan terhadap seseorang di tempat individu tersebut berada.

Stres yang positif disebut *eustress* sedangkan stress yang berlebihan dan bersifat merugikan disebut *distress*. Berikut adalah definisi-definisi tentang stres kerja menurut para ahli.

- a. Mangkunegara (2008:157) mengemukakan bahwa “suatu perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari sindrom, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat dan mengalami gangguan pencernaan”.
- b. Rivai (2009:108) mengemukakan bahwa “suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidak seimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seorang karyawan”.
- c. Hasibuan (2009:204) mengemukakan bahwa “suatu kondisi yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang, orang yang stres menjadi nervous dan merasakan kekuatiran kronis”.

Berdasarkan definisi para ahli dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan suatu kondisi yang merefleksikan rasa tertekan, tegang, yang mempengaruhi emosi dan proses berfikir seorang karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya sehingga menghambat tujuan organisasi. Rivai (2009:308) mengategorikan jenis stres menjadi dua yaitu :

- a. *Eustress*, yaitu hasil respons terhadap stres yang bersifat sehat, positif dan konstruktif (membangun). Hal tersebut termasuk kesejahteraan individu dan organisasi yang diasosiasikan dengan pertumbuhan, fleksibilitas, kemampuan adaptasi dan tingkat performance yang tinggi.
- b. *Distress*, yaitu hasil dari respon terhadap yang bersifat tidak sehat, negatif dan destruktif (bersifat merusak). Hal tersebut termasuk konsekuensi individu dan juga organisasi seperti penyakit kardiovaskular dan tingkat ketidakhadiran yang tinggi, yang diasosiasikan dengan keadaan sakit, penurunan dan kematian.

2.2.1 Pendekatan Stres Kerja

Menurut Rivai (2009:78) pendekatan stres kerja dapat dilakukan dengan cara.

- a. Pendekatan individu meliputi :
 - 1) Meningkatkan keimanan
 - 2) Melakukan meditasi pernapasan
 - 3) Melakukan kegiatan olahraga
 - 4) Melakukan relaksasi
 - 5) Menghindari kebiasaan rutin yang membosankan
 - 6) Bercincang-bincang dengan teman dekat
 - 7) Melakukan kegiatan lain yang lebih menyenangkan
- b. Pendekatan perusahaan meliputi :
 - 1) Melakukan perbaikan iklim organisasi
 - 2) Melakukan perbaikan terhadap lingkungan fisik
 - 3) Menyediakan sarana olahraga
 - 4) Melakukan analisis dan kejelasan tugas
 - 5) Meningkatkan partisipasi dalam pengambilan keputusan
 - 6) Melakukan restrukturisasi tugas

2.2.2 Sumber-Sumber Potensi Stres Kerja

Stres dapat disebabkan oleh berbagai faktor didalam maupun diluar pekerjaan yang merupakan sumber stres di tempat kerja. Sumber stres disebut juga *stressor* adalah suatu rangsangan yang dipersepsikan sebagai suatu ancaman dan menimbulkan perasaan negatif. Hampir setiap kondisi pekerjaan dapat menyebabkan stres tergantung reaksi karyawan bagaimana menghadapinya. Sebagai contoh, seorang karyawan akan dapat mudah menerima dan mempelajari prosedur kerja baru, sedangkan karyawan lain tidak tahu atau bahkan akan menolaknya. Bagaimana juga orang bereaksi terhadap stres maka menentukan tingkat stres yang dialami. Sumber-sumber stres menurut Toha (2008:198).

- a. Beban kerja yang berlebihan

Banyaknya tugas dapat menjadi sumber stres bila banyaknya tugas tidak

sebanding dengan kemampuan fisik maupun keahliannya.

b. Tekanan atau desakan waktu

Atasan sering kali memberikan tugas sesuai dengan target waktu yang terbatas.

c. Kualitas supervisi yang jelek

Seorang karyawan dapat menjalankan tugas sehari-harinya dibawah bimbingan sekaligus mempertanggungjawabkan kepada supervisor. Jika supervisor pandai (cakap) dan menguasai tugas bawahan, ia akan membimbing dan memberikan pengarahan atau instruksi secara baik dan benar.

d. Iklim Politis yang tidak aman akan mempengaruhi semangat kerja.

e. Wewenang untuk melaksanakan tanggung jawab

Atasan sering memberikan tugas kepada bawahannya tanpa diikuti kewenangan yang memadai. Sehingga, jika harus mengambil keputusan harus berkonsultasi, kadang menyerahkan sepenuhnya pada atasan.

f. Konflik dan ketidakjelasan peran

Pada situasi seperti ini orang memiliki harapan yang berbeda akan kegiatan seseorang karyawan pada suatu pekerjaan akibat adanya konflik dan ketidakjelasan peran dalam organisasi, sehingga karyawan tidak tahu apa yang harus dia lakukan dan tidak dapat memenuhi semua harapan.

g. Perbedaan antara nilai perusahaan dan karyawan

Artinya perbedaan ini mencabik-cabik karyawan dengan tekanan mental pada waktu suatu upaya dilakukan untuk memenuhi nilai kebutuhan perusahaan dan karyawan.

h. Frustrasi

Suatu akibat dari motivasi yang terhambat dan mencegah seseorang mencapai tujuan yang diinginkan sehingga berpengaruh terhadap pola kerja.

2.2.3 Dampak Stres Kerja

Stres kerja tidak hanya berpengaruh pada individu, namun juga terhadap

biaya organisasi dan industri. Begitu besar dampak stres kerja, oleh para ahli perilaku organisasi telah dinyatakan sebagai agen penyebab dari berbagai masalah fisik, mental, bahkan output organisasi. Menurut Robbin (1996:363), dampak stress kerja banyak dan bervariasi. Dampak positif dari stres kerja diantaranya memotivasi pribadi, rangsangan untuk bekerja lebih keras dan meningkatnya inspirasi hidup yang lebih baik. Meskipun demikian, banyak efek yang mengganggu dan potensial berbahaya. Retyaningyas (2005:23) membagi menjadi lima efek dari stres kerja.

- a. Subyektif, berupa kekhawatiran atau ketakutan, agresi, apatis, rasa bosan, depresi, kelelahan, frustrasi, kehilangan kendali dan emosi, penghargaan diri yang rendah dan gugup, kesepian.
- b. Perilaku, berupa mudah mendapat kecelakaan, kecanduan alkohol, penyalahgunaan obat, luapan emosional, makan atau merokok berlebihan, perilaku impulsif, tertawa gugup.
- c. Kognitif, berupa ketidakmampuan untuk membuat keputusan yang masuk akal, daya konsentrasi rendah, kurang perhatian, sangat sensitif terhadap kritik, hambatan mental.
- d. Fisiologis, berupa kandungan glukosa darah meningkat, denyut jantung dan tekanan darah meningkat, mulut kering, berkeringat, bola mata melebar, panas dan dingin.
- e. Organisasi, berupa angka absensi, omset, produktivitas rendah, terasing dari mitra kerja, serta komitmen organisasi dan loyalitas berkurang.

Menurut Jacinta (2002) stres kerja juga dapat mengakibatkan hal-hal berikut.

- a. Dampak terhadap perusahaan yaitu :
 - 1) Terjadinya kekacauan, hambatan baik dalam manajemen maupun operasional kerja
 - 2) Mengganggu kenormalan aktivitas kerja
 - 3) Menurunnya produktivitas kerja
 - 4) Menurunkan pemasukan dan keuntungan perusahaan

b. Dampak terhadap individu yaitu :

1) Kesehatan

Banyak penelitian yang menemukan adanya akibat-akibat stres terhadap kesehatan seperti jantung, gangguan pencernaan, darah tinggi, maag, alergi gangguan pencernaan, sulit tidur atau kebanyakan tidur, struk, dan beberapa penyakit lainnya.

2) Psikologis

Stres berkepanjangan akan menyebabkan ketegangan dan kecuatiran yang terus menerus yang disebut stres kronis. Stres kronis sifatnya menggrogoti dan menghancurkan tubuh, pikiran dan seluruh kehidupan penderitanya secara perlahan-lahan.

3) Interaksi interpersonal

Orang yang sedang stres akan lebih sensitif dibandingkan dengan orang yang tidak mengalami kondisi stres. Oleh karena itu sering salah pengertian dalam membaca dan mengartikan suatu keadaan, pendapat dan penilaian, kritik, nasehat, bahkan perilaku orang lain. Orang stres selalu mengaitkan segala sesuatu dengan dirinya. Pada tingkat stres yang berat, orang bisa menjadi depresi, kehilangan rasa percaya diri dan harga diri.

2.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Stres Kerja

Menurut Mangkunegara (2008:157) berpendapat bahwa penyebab stres kerja, antara lain beban kerja yang dirasakan terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, kualitas pengawasan yang rendah, iklim kerja yang tidak sehat, otoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab, konflik kerja, perbedaan nilai antar karyawan dengan pimpinan yang frustrasi dalam kerja. Handoko (2001:193) mengungkapkan bahwa terdapat sejumlah kondisi kerja yang sering menyebabkan stres bagi karyawan, diantaranya adalah :

- a. Beban kerja yang berlebihan.
- b. Tekanan atau desakan waktu.
- c. Kualitas supervise yang jelek.

- d. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai.
- e. Konflik antar pribadi dan antar kelompok.
- f. Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan.
- g. Berbagai bentuk perusahaan.

Indikator-indikator stress kerja menurut Robbins (2008:79), dapat dibagi dalam tiga aspek yaitu :

- a. Indikator pada psikologis, meliputi :
 - 1) Cepat tersinggung.
 - 2) Tidak komunikatif.
 - 3) Banyak melamun.
 - 4) Lelah mental.
- b. Indikator pada fisik, meliputi :
 - 1) Meningkatnya detak jantung dan tekanan darah.
 - 2) Mudah lelah secara fisik..
 - 3) Pusing kepala.
 - 4) Problem tidur (kebanyakan atau kekurangan tidur).
- c. Indikator pada prilaku, meliputi :
 - 1) Merokok berlebihan
 - 2) Menunda atau menghindari pekerjaan.
 - 3) Perilaku sabotase.
 - 4) Perilaku makan yang tidak normal (kebanyakan atau kekurangan).

2.3 Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment*)

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia. Dalam studi manajemen sumber daya manusia, komitmen organisasional sebagai salah satu aspek yang mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi telah menjadi hal penting yang telah banyak didiskusikan dan diteliti. Alasannya sangat sederhana, contohnya sebaik apapun visi, misi dan tujuan organisasi, tidak akan tercapai jika tidak ada komitmen dari anggota organisasinya (Luthans, 1998). Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja sangatlah

menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk menempati posisi atau jabatan yang ditawarkan dalam iklan lowongan pekerjaan, namun tidak jarang para pelaku organisasi masih belum memahami makna komitmen tersebut secara sungguh-sungguh. Dalam rangka memahami komitmen karyawan terhadap organisasi yang sebenarnya, maka beberapa ahli memberikan pengertian dan pandangan mereka.

Sebagai definisi yang umum, Luthans (1998) mengartikan komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Lebih lanjut Luthans (1998) secara spesifik “sikap loyalitas” karyawan ini diindikasikan dengan tiga hal.

1. Kemauan untuk mengerahkan usaha untuk organisasinya.
Kesediaan seseorang berusaha sebaik mungkin untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.
2. Keinginan kuat seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya.
Perasaan memiliki organisasi, memiliki keinginan kuat untuk tetap bergabung dengan organisasi
3. Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
Adanya kesamaan antara nilai dan tujuan yang dimiliki seseorang dengan nilai dan tujuan organisasinya.

Allen dan Meyer (1993) mengemukakan komitmen organisasional sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkaraktirikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak yang direfleksikan dalam tiga pokok utama.

1. *Affective commitment* adalah keinginan untuk bekerja pada perusahaan karena sepakat terhadap tujuan organisasi dan ada keinginan untuk menjalankannya.

2. *Continuance commitment* adalah keinginan untuk tetap bekerja pada perusahaan karena tidak ingin kehilangan sesuatu yang terkait dengan pekerjaannya.
3. *Normative commitment* adalah keinginan untuk bekerja pada perusahaan karena adanya tekanan dari pihak lain.

Allen dan Meyer (1993) berpendapat setiap komitmen tersebut memiliki dasar yang berbeda.

1. Komitmen *affective* berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi.
2. Komitmen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapi jika meninggalkan organisasi.
3. Komitmen *normative* merupakan perasaan-perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi.

Karyawan dengan komponen *affective* tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu, karyawan dengan komponen *continuance* tinggi tetap bergabung dengan organisasi karena mereka membutuhkan organisasi. Karyawan yang memiliki komponen *normative* tinggi tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya. Setiap karyawan memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasional yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional dengan dasar *affective* memiliki tingkah laku yang berbeda dengan karyawan yang berdasarkan *continuance*. Karyawan yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen *normative* yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen *normative* menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi. Mas'ud (2004) mengidentifikasi komitmen organisasional sebagai.

1. Perasaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Kebanggaan terhadap organisasi.
3. Kepedulian terhadap organisasi.
4. Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi.
5. Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi.
6. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi

Komitmen dalam organisasi akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi dimana ia bekerja. Mas'ud (2004) menyatakan bahwa pekerja dengan komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi kerja. Bahkan disebutkan pula bahwa pekerja yang memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan cenderung senang membantu, dapat bekerja sama. Dalam penelitian tentang komitmen pekerja pada organisasi berasal dari persepsi pekerja atas komitmen dan dukungan perusahaan terhadap pekerja.

2.4 Kinerja Karyawan (*Employee Performance*)

Konsep tentang kinerja diungkapkan oleh Dessler (1992:124) yang mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian, kinerja menfokuskan pada hasil kerjanya. Bernardin dan Russell (1993:379) menyatakan kinerja sebagai “*performance is defined as the record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time period*”. Hal tersebut berarti bahwa kinerja dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau hasil dari suatu aktivitas selama periode waktu tertentu.

Bernardin dan Russell (1993: 383) dalam mengukur kinerja karyawan dipergunakan sebuah daftar pertanyaan yang berisikan beberapa dimensi kriteria tentang hasil kerja. Ada enam dimensi dalam menilai kinerja karyawan, yaitu.

1. Kualitas (*Quality*)

Merupakan hasil kerja keras dari para karyawan yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan sebelumnya. Jika hasil yang dicapai oleh karyawan tersebut tinggi maka kinerja dari karyawan tersebut dianggap baik oleh pihak perusahaan atau sesuai dengan

tujuannya. Ini berarti merupakan suatu tingkatan yang menunjukkan proses pekerjaan atau hasil yang dicapai atas suatu pekerjaan mendekati adanya kesempurnaan.

2. Kuantitas (*Quantity*)

Merupakan hasil kerja keras dari karyawan yang bisa mencapai skala maksimal yang telah ditentukan oleh pihak perusahaan. Dengan hasil yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut maka kinerja dari para karyawan sudah baik. Jadi *Quantity* merupakan jumlah yang diproduksi yang dinyatakan dalam nilai mata uang, jumlah unit produk atau jumlah siklus aktivitas yang telah diselesaikan.

3. Perlu Pengawasan (*Need for Supervision*)

Merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja dengan baik, dengan atau tanpa ada pengawasan dari pihak perusahaan. Dengan atau tanpa ada pengawasan dari pihak perusahaan, para karyawan dapat bekerja dengan baik sehingga kinerja dari karyawan akan mengalami peningkatan. *Need for supervision* merupakan tingkatan dari seorang karyawan dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa harus meminta bimbingan atau campur tangan penyelia maka akan dapat meningkatkan kinerja dari karyawan itu sendiri.

4. Keefektifan Biaya (*Cost Effectiveness*)

Merupakan penggunaan sumber daya dari karyawan yang digunakan secara optimal dan efisien. Dengan penggunaan sumber daya yang efisien dan efektif maka akan bisa mempengaruhi keefektifan biaya yang dikeluarkan oleh pihak perusahaan dan menghasilkan keuntungan yang maksimum. *Cost effectiveness* menunjukkan suatu tingkatan yang paling maksimal dari penggunaan sumber daya yang dimiliki badan usaha untuk mendapatkan keuntungan yang maksimum.

5. Ketepatan Waktu (*Timeliness*)

Karyawan dapat bekerja sesuai dengan standar waktu kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan bekerja sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan maka kinerja dari karyawan tersebut sudah baik.

Timeliness merupakan suatu tingkatan yang menunjukkan bahwa suatu pekerjaan dapat terselesaikan lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan.

6. Hubungan Rekan Kerja (*Interpersonal Impact*)

Dengan adanya karyawan yang mempunyai rasa harga diri yang tinggi terhadap pekerjaannya maka karyawan berusaha untuk mencapai hasil terbaik dalam pekerjaan tersebut. Oleh karena itu dengan rasa harga diri yang tinggi terhadap pekerjaannya diharapkan para karyawan dapat meningkatkan kinerjanya dalam bekerja.

Interpersonal impact yang merupakan suatu tingkatan keadaan dari karyawan dapat menciptakan suasana nyaman dalam bekerja, percaya diri, serta kerjasama antar rekan sekerja sehingga akan tercipta peningkatan kinerja. Dengan mengadakan penilaian kinerja maka diharapkan pimpinan dapat memantau kinerja dari para karyawan baik secara individu maupun sebagai suatu kesatuan kelompok kerja. Untuk itu seorang pemimpin diharapkan dapat menetapkan kriteria penilaian yang jelas serta obyektif sehingga penilaian yang dilakukan memperoleh hasil yang akurat dalam setiap aktivitas pekerjaan yang dinilai.

Penilaian kinerja yang efektif maka dilakukan penilaian kinerja secara spesifik dalam setiap aktivitas pekerjaan sehingga diharapkan dapat memberikan umpan balik bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Hasibuan (2003:89) juga menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Lebih lanjut, Hasibuan mengungkapkan bahwa kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula. Mas'ud (2004) melakukan penilaian terhadap kinerja sumber daya manusia berdasarkan perilaku yang spesifik (*judgement performance evaluation*) dengan menggunakan sebelas kriteria yaitu .

1. Kuantitas kerja karyawan,
2. Kualitas kerja karyawan,
3. Efisiensi karyawan,
4. Standar kualitas karyawan,
5. Usaha karyawan,
6. Standar profesional karyawan,
7. Kemampuan karyawan terhadap pekerjaan inti,
8. Kemampuan karyawan menggunakan akal sehat,
9. Ketepatan karyawan,
10. Pengetahuan karyawan,
11. Kreativitas karyawan.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai referensi penelitian ini.

Penelitian Morrison, (1997) dengan judul “*How Franchise Job Satisfaction And Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations, and Intention to Remain*” bertujuan untuk menganalisis hubungan antara *franchisee job satisfaction* terhadap *performance, organizational commitment, congenial franchisor relations* dan *intention to remain* dalam bisnis *franchise*.

Persamaan.

1. Menggunakan metode penelitian dengan pendekatan kuantitatif.

Perbedaan.

1. Variabel dependen penelitian Morrison, (1997) adalah *job satisfaction*, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan kinerja karyawan (*job performance*).
2. Penelitian ini menggunakan komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

Hasil penelitian.

Franchisee job Satisfaction berpengaruh positif terhadap *performance*, *organizational commitment*, *congenial franchisor relations* dan *intention to remain*.

Suliman (2002) dalam penelitiannya yang berjudul “*Is It Really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate–Performance Relationship*” menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, mengukur komitmen organisasional melalui dua dimensi yaitu, komitmen yang timbul secara langsung (*affective commitment*) maupun komitmen yang berkelanjutan (*continuance commitment*).

Persamaan.

1. Menggunakan variabel dependen yang sama, yaitu kinerja karyawan.
2. Menggunakan variabel intervening yang sama, yaitu komitmen organisasional.

Perbedaan.

1. Penelitian Suliman (2002) menggunakan iklim kerja sebagai variabel independen, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan variabel konflik kerja dan stres kerja.
2. Menggunakan regresi sebagai metode analisis, sedangkan penelitian ini menggunakan SEM.

Hasil penelitian.

1. *Affective commitment* berpengaruh positif sebagai variabel mediator antara *work climate* dan *performance*.
2. *Continuance Commitment* berpengaruh negatif antara sebagai variabel mediator antara *work climate* dan *performance*.

Devi (2009) melakukan penelitian dengan judul “Analisis pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* pada karyawan *outsourcing* PT. Semeru Karya Buana Semarang”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen organisasional terhadap kinerja serta menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap

komitmen organisasional karyawan *outsourcing* PT Semeru Karya Buana Semarang.

Persamaan.

1. Menggunakan kinerja sebagai variabel dependen.
2. Menggunakan komitmen organisasional sebagai variabel intervening.
3. Penelitian Devi (2009) menggunakan SEM sebagai metode penelitian, sedangkan penelitian ini juga menggunakan SEM.

Perbedaan.

1. Objek penelitian Devi (2009) adalah karyawan *outsourcing* PT Semeru Karya Buana Semarang.

Hasil penelitian.

1. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasional.
2. Motivasi menunjukkan hasil yang tidak signifikan positif terhadap komitmen organisasional.
3. Hubungan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan tidak signifikan positif.
4. Kepuasan kerja dan motivasi menunjukkan pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Doyle dan Wong (1998) dengan judul: “*Marketing and Competitive Performance: An Empirical Study*” menyatakan bahwa tinggi rendahnya kinerja dipengaruhi oleh tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki karyawan. (Chen, 2006) melakukan penelitian dengan judul “*Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment, and Job Performance of Accounting Professionals in Taiwan and America*” untuk menganalisis hubungan *organizational communication* dan *commitment* terhadap *job stress* dan *performance*.

Persamaan.

1. Menggunakan kinerja sebagai variabel dependen.

Perbedaan.

1. Menggunakan organization communication, job stress, dan organizational commitment sebagai variabel independen, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan variabel konflik kerja dan stres kerja.
2. Menggunakan analisis regresi, sedangkan penelitian ini menggunakan analisis SEM.

Hasil penelitian.

Organizational commitment memiliki korelasi yang signifikan positif terhadap *performance* ($r = 0,42, p < 0.01$).

Penelitian McNeese-Smith, Donna tahun 1998 dengan judul *Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment* mengidentifikasi perilaku kepemimpinan yang spesifik dan menganalisis hubungan antara perilaku kepemimpinan tersebut dengan produktivitas kepuasan kerja, dan komitmen organisasional karyawan.

Persamaan.

1. Menggunakan kinerja sebagai variabel dependen

Perbedaan.

1. Menggunakan variabel *leadership behavior* sebagai variabel independen, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan variabel konflik kerja dan stres kerja sebagai variabel independen.
2. Metode analisis menggunakan regresi, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan SEM.

Hasil penelitian.

1. *Productivity* dan *job Satisfaction* berkorelasi $r = .25$ ($p = .001$).
2. *Productivity* dan *Organizational commitment* berkorelasi $r = .31$ ($p = .001$).
3. *Job satisfaction* dan *Organizational commitment* berkorelasi $r = .39$ ($p = .001$).

Grant (2001) melakukan penelitian dengan judul "*The Role of Satisfaction With Territory Design on the Motivation, Attitudes, and Work*

Outcomes os Salespeople” bertujuan untuk menganalisis satisfaction dengan *Territory Design* dari *perspektif salesperson*.

Persamaan.

1. Menggunakan kinerja sebagai variabel dependen.
2. Menggunakan SEM sebagai metode analisis.

Perbedaan.

1. Penelitian ini menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening sedangkan dalam penelitian ini menggunakan komitmen organisasional.

Hasil penelitian.

1. *Satisfaction with territory design* berpengaruh positif terhadap *intrinsic motivation, job satisfaction, dan performance*.
2. Hasil koefisien dari model yang terbesar (0.49) adalah antara *job satisfaction* dan *organizational commitment*.
3. Hasil koefisien dari model yang terkecil (0.13) adalah antara *performance* dan *organizational commitment*.

2.6 Kerangka Konseptual Penelitian

Penelitian ini dibangun oleh lima hubungan kausal, yaitu: **Pertama**, semakin tinggi konflik maka dapat mempengaruhi komitmen organisasional karyawan di Pabrik Gula Jatiroto. Konflik terjadi akibat masalah individu karyawan itu sendiri maupun masalah didalam pekerjaannya sehari-hari. Konflik merupakan gejala psikologis yang dialami seseorang yang menimbulkan rasa tidak nyaman saat bekerja dan dapat menurunkan komitmen karyawan pada perusahaan. Konflik disebabkan oleh tekanan organisasional di tempat kerja atau ketidaksesuaian antara harapan dan pencapaian hasil. Tekanan organisasional muncul saat karyawan merasa terbebani dan tidak mampu mengerjakan tugas yang diberikan. Menurut Robbin (2008:144) menyatakan bahwa, “Konflik mempunyai pengaruh terhadap perilaku karyawan, seperti timbulnya ketegangan kerja, peningkatan perputaran kerja, penurunan kepuasan kerja, penurunan komitmen organisasi dan penurunan kinerja keseluruhan”.

Kedua, hubungan konflik kerja terhadap kinerja karyawan. Menurut

Hasibuan (2003:115) mengemukakan bahwa hubungan performasi kerja adalah “Hubungan antara konflik dengan kinerja perusahaan menunjukkan bahwa, apabila tingkat konflik optimal yaitu tingkat konflik sangat fungsional maka kinerja akan maksimal. Bila konflik terlalu rendah, performasi perusahaan mengalami stagnasi atau rendah dan perusahaan menjadi lambat dalam menyesuaikan diri dengan berbagai perkembangan lingkungan. Jika tingkat konflik terlalu tinggi, akan timbul kendala, tidak kooperatif, dan menghalangi pencapaian tujuan perusahaan tersebut”.

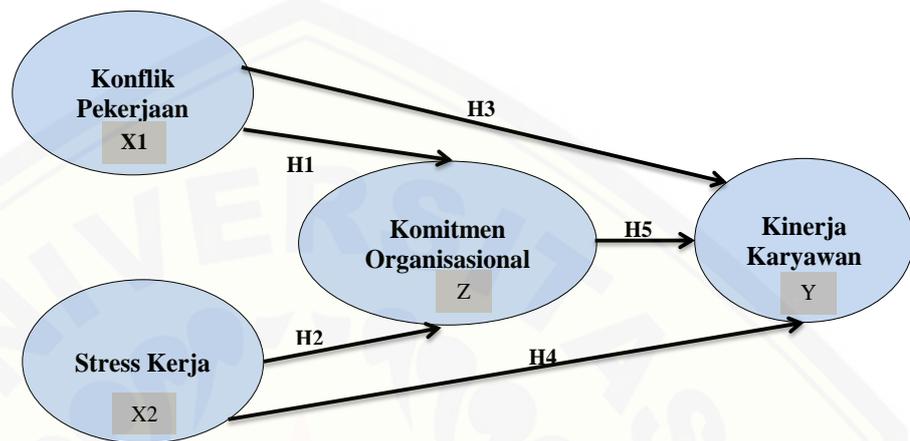
Ketiga, hubungan stres kerja terhadap kinerja karyawan. Stres dalam hubungannya dengan pekerjaan bisa tinggi bisa rendah dan dapat berpengaruh pada berbagai macam faktor. Stres kerja dalam tingkat sedang dapat meningkatkan kinerja karyawan, tetapi stres kerja tingkat tinggi dan rendah dapat menurunkan kinerja karyawan tersebut. Berbagai tekanan stres bersifat relatif bagi seseorang akan tergantung pada kemampuan orang tersebut dalam menghadapi stres kerja.

Keempat, hubungan stres kerja terhadap komitmen organisasional. Stres kerja dapat mempengaruhi tingkat komitmen organisasional yang dimiliki seseorang. Mangkunegara (2008:63) berpendapat bahwa, “Dampak stres adalah *organizational problem* meliputi tingkat kepuasan kerja menurun, komitmen dan loyalitas terhadap organisasi menurun dan produktivitas kerja menurun, sehingga mengakibatkan tingkat absensi dan turnover meningkat”. Peningkatan stres kerja menyebabkan penurunan komitmen organisasional dan sebaliknya. Semakin tinggi komitmen organisasional, karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja sehingga dapat menekan tingkat stres kerja.

Kelima, hubungan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Perusahaan dituntut dapat mempertahankan karyawannya untuk melaksanakan tugas yang telah diberikan dan membuat karyawan tetap betah untuk bekerja tanpa menurunkan kinerja karyawan tersebut. Semakin tinggi komitmen semakin loyal karyawan terhadap perusahaan, sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja yang terus-menerus meningkat akan memberikan efek pada kemajuan perusahaan sehingga, komitmen sangat diperlukan sebagai indikator kerja

karyawan agar dapat bekerja secara optimal guna meningkatkan produktifitas dan efektivitas perusahaan.

Berdasarkan deskripsi dan penjelasan kerangka konseptual penelitian, digambarkan model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1. Model Analisis

Sumber : Diolah dari berbagai sumber

2.7 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Komitmen Organisasional.

Penelitian Mulyati (2015) pada kantor Akuntan Publik Jakarta menunjukkan bahwa pada responden akuntan publik khususnya pada auditor junior didapatkan bahwa konflik kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Dari hasil uji simultan (uji-F) dengan menggunakan analisis regresi didapatkan bahwa konflik kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi akuntan publik. Maka hipotesis pertama yang akan diuji kebenarannya dalam penelitian ini dapat diajukan sebagai berikut:

H₁ : Konflik kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan di Pabrik Gula Jatiroto.

2. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional.

Penelitian Wibowo (2015) pada 66 karyawan UD. Ulam Sari menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif dengan komitmen organisasional. Hal ini bermakna bahwa stres kerja yang dialami oleh karyawan dapat mempengaruhi persepsi mereka terhadap keselarasan antara tujuan dan nilai individu dengan organisasi. Hasil analisis ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Velnampy dan Aravinthan (2013) yang membuktikan bahwa stres kerja berkaitan yang positif dengan komitmen organisasional. Maka hipotesis kedua yang akan diuji kebenarannya dalam penelitian ini dapat diajukan sebagai berikut:

H₂ : Stres kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan di Pabrik Gula Jatiroto.

3. Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Dimas (2014) melakukan penelitian pada 58 karyawan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa nilai koefisien beta bertanda negatif yang berarti bahwa variabel konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi konflik kerja maka akan menurunkan kinerja karyawan, begitu juga ketika konflik kerja semakin rendah maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Susanti (2015) dimana konflik yang terjadi dapat berpengaruh negatif terhadap kinerja. Maka hipotesis ketiga yang akan diuji kebenarannya dalam penelitian ini dapat diajukan sebagai berikut:

H₃ : Konflik kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto.

4. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian Maulana (2015) yang dilakukan pada karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang sebanyak 84 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara stres kerja terhadap kinerja

karyawan, artinya semakin tinggi stres maka akan semakin rendah kinerja karyawan. Maka hipotesis keempat yang akan diuji kebenarannya dalam penelitian ini dapat diajukan sebagai berikut:

H₄ : Stres kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto.

5. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan.

Melizawati (2015) melakukan penelitian pada PT Indotirta Abadi Gempol, Pasuruan sebanyak 80 karyawan. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah komitmen normatif, karena karyawan bertahan untuk bekerja atas kesadaran diri sendiri. Sesuai dengan kuesioner yang telah disebar, komitmen organisasi yang sangat berpengaruh dengan kinerja karyawan yaitu 70%, hal ini ditunjukkan dengan adanya loyalitas yang tertanam dalam diri karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan. Selain itu lompat dari satu perusahaan ke perusahaan lain hukumnya tidak etis. Maka hipotesis kelima yang akan diuji kebenarannya dalam penelitian ini dapat diajukan sebagai berikut:

H₅ : Komitmen organisasional berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan tujuan dari penelitian ini serta mengacu pada rumusan masalah dan hipotesis yang telah ditetapkan, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini lebih mengukur suatu konsep (variabel), sehingga mudah dipahami secara statistik. Pendekatan ini juga menitikberatkan pada pengujian hipotesis, data yang digunakan harus terukur, dan akan menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan. Penelitian ini merupakan *explanatory research* yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian (Tjiptono, 2004). *Explanatory research* bertujuan menganalisis hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang berstatus tetap di Pabrik Gula Jatiroto yang terdiri dari 5 bagian (Tanaman, Teknik, Pengolahan, AKU dan *Quality Control*). Karyawan tersebut terdiri dari karyawan golongan (II, III dan IV) sebanyak 162 orang, sedangkan karyawan tetap yang bekerja minimal 2 tahun adalah sebanyak 150 orang. Dalam penelitian ini menggunakan populasi karyawan tetap dan bekerja minimal 2 tahun di Pabrik Gula Jatiroto (terdiri dari golongan 2,3, dan 4) sebanyak 150 orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi. Pemilihan sampel untuk penelitian ini dilakukan secara *Proportioned Stratified Random Sampling*, yaitu memilih sampel dari populasi karyawan Pabrik Gula Jatiroto di masing-masing golongan (Golongan 2, 3, dan 4) dengan cara pengundian (*lotre*). Penentuan ukuran sampel pada penelitian ini menggunakan rumus Slovin (Sugiyono, 2011:46).

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Tolerir kesalahan kesambilan sampel (5%)

Dari keterangan di atas maka dalam penelitian ini diambil taraf keyakinan 95%, yaitu yakin bahwa 95% hasil penelitian benar, atau taraf signifikansi 0,05 (hanya akan ada 5% saja kesalahan karena “kebetulan benar” terjadi). Dengan jumlah populasi 150 orang dan toleransi kesalahan 5%, maka jumlah sampel ditetapkan sebesar 109 dengan ($n = N / (1 + N e^2) = 150 / (1 + 150 \times 0,05^2) = 109,09 \approx 109$). Jumlah responden yang dipilih dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Rekapitulasi Data Karyawan Pabrik Gula Jatiroto

Golongan	Populasi (Orang)	Persentase (%)	Sampel (Orang)
II B	60	38,9	48
II C	20	14,8	11
II D	10	6,2	6
III A	25	18,5	18
III B	18	11,1	12
III C	9	5,6	7
III D	1	0,6	1
IV A	5	3,1	4
IV B	1	0,6	1
IV C	1	0,6	1
IV D	0		
Jumlah	150	100	109

Sumber : Data Kepegawaian Pabrik Gula Jatiroto

3.3 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode berikut.

a. Kuisioner

Metode ini dengan memberikan pengisian daftar pertanyaan yang merupakan bentuk wawancara tidak langsung. Kepada responden diberikan suatu daftar pertanyaan dan responden tersebut dipersilahkan

untuk menjawab sendiri. Pemberian dan pengisian daftar pertanyaan dapat dilakukan langsung atau dengan menggunakan tenaga pembantu pengumpul data.

b. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan tertulis tentang berbagai kegiatan atau peristiwa masa lalu. Semua dokumen yang berhubungan dengan penelitian yang bersangkutan perlu dicatat sebagai sumber informasi dan merupakan acuan bagi peneliti dalam memahami objek penelitian.

3.4 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah Pabrik Gula Djatiroto, Kecamatan Jatiroto, Kabupaten Lumajang, Jawa Timur. Waktu penelitian adalah pada bulan Maret-Mei 2017.

3.5 Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel

3.5.1 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah hal-hal yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai. Variabel penelitian ini terdiri dari dua macam variabel.

1. Variabel bebas (*independen variable*)

Variabel bebas (*independen variable*) atau variabel penyebab adalah variabel yang menyebabkan atau mempengaruhi, yaitu faktor-faktor yang diukur, dimanipulasi atau dipilih oleh peneliti untuk menentukan hubungan antara fenomena yang diobservasi atau diamati. Variabel independen dalam penelitian ini adalah konflik kerja (X1) dan stres kerja (X2).

2. Variabel *Intervening*

Variabel *intervening* sebagai variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen, menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel *intervening* penelitian ini adalah komitmen organisasional adalah sebagai variabel *intervening* (Z).

3. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat adalah variabel penelitian yang diukur untuk mengetahui besarnya efek atau pengaruh variabel lain. Besarnya efek tersebut diamati dari ada-tidaknya, timbul-hilangnya, membesar-mengecilnya, atau berubahnya variasi yang tampak sebagai akibat perubahan pada variabel lain termaksud. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

3.5.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah operasionalisasi konsep agar dapat diteliti atau diukur melalui gejala-gejala yang ada. Definisi operasional variabel untuk menghindari pengertian yang berbeda dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini, sehingga perlu dibuat batasan atau definisi dari masing-masing variabel. Definisi operasional yang digunakan untuk penelitian ini kemudian diuraikan menjadi indikator empiris yang meliputi.

a. Konflik Kerja (X1)

Indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel konflik kerja.

1) Ketergantungan Tugas Antar Karyawan

Karyawan tidak dapat bekerja sendiri, dimana selalu terdapat interaksi dan kerjasama dengan karyawan yang lain.

2) Perbedaan Visi dan Misi

Pandangan antar karyawan yang berbeda mengenai tujuan perusahaan .

3) Perbedaan Pendapat

Pandangan karyawan yang berbeda dengan karyawan yang lainnya tentang suatu hal.

4) Penilaian Kinerja Karyawan

Kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui prestasi kerja suatu karyawan.

5) Kualitas Komunikasi

Ukuran baik buruknya komunikasi yang terjalin antar sesama karyawan dalam suatu perusahaan.

6) Salah pengertian

Karyawan yang salah memahami tentang suatu hal dalam pekerjaannya..

7) Perbedaan Keinginan

Pandangan antar karyawan yang berbeda tentang keinginan pribadi karyawan dengan keinginan perusahaan.

b. Stres Kerja (X2)

Indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel stres kerja.

1) Beban Pekerjaan

Sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan dalam jangka waktu tertentu.

2) Tekanan Pekerjaan

Perasaan karyawan tentang tekanan terhadap pikiran dan batin terhadap suatu pekerjaan..

3) Penyelesaian Tugas

Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan dengan tepat waktu.

4) Penilaian Kinerja

Kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui prestasi kerja suatu karyawan.

5) Nilai Apresiasi (penghargaan)

Penghargaan yang diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja baik.

6) Jumlah Penghasilan

Besar kecilnya pendapatan yang diterima oleh karyawan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya.

7) Mutasi Karyawan

Perpindahan karyawan yang dilakukan di antar bagian atau antar unit usaha dalam perusahaan yang sama.

c. Komitmen Organisasional (Z)

Indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel komitmen organisasional.

1) Jumlah Penghasilan

Besar kecilnya pendapatan yang diterima oleh karyawan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya.

2) Hubungan Antar Karyawan

Kegiatan yang dilakukan antar karyawan dalam menciptakan suatu hubungan yang baik dengan sesama karyawan.

3) Kualitas Jenjang karir

Ukuran baik buruknya status karir suatu karyawan dalam perusahaan.

4) Pelatihan Karyawan

Kegiatan yang dilakukan untuk memberikan pelatihan kepada karyawan.

5) Dukungan Pimpinan

Sikap positif yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan.

6) Pengembangan Karyawan

Kegiatan yang dilakukan untuk menambah potensi kepada karyawan dalam perusahaan.

7) Etika Kinerja

Sikap dan aturan yang dibuat oleh perusahaan, yang harus ditaati oleh semua karyawan.

d. Kinerja Karyawan (Y)

Indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel kinerja karyawan.

1) Target Perusahaan

Perencanaan yang harus dicapai oleh sebuah perusahaan.

2) Penyelesaian Pekerjaan

Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan dengan tepat waktu.

3) Jujur dan Teliti

Sikap yang harus dimiliki oleh karyawan didalam bekerja di suatu perusahaan.

4) Perencanaan Kerja

Kegiatan kerja yang direncanakan sebelum suatu pekerjaan dilakukan.

5) Pengendali Biaya

Kegiatan yang dilakukan oleh karyawan dalam mengendalikan biaya perusahaan sesuai aturan yang berlaku.

6) Rasa Tanggung Jawab

Sikap yang harus dimiliki oleh karyawan dalam melakukan sebuah pekerjaannya.

3.6 Instrumen Penelitian, Validitas dan Reliabilitas

3.6.1 Instrumen Penelitian

Instrumen pokok yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah Kuesioner. Kuesioner merupakan cara pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden untuk diisi. Kuesioner atau daftar pertanyaan telah disiapkan peneliti untuk dijawab oleh responden melalui pertanyaan-pertanyaan tertutup (alternatif jawaban telah disiapkan oleh peneliti) dan pertanyaan terbuka untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

Skala pengukur merupakan seperangkat aturan yang diperlukan untuk mengkuantitatifkan data dari pengukuran suatu variabel. Skala pengukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert yang mempunyai lima tingkatan.

Sangat Setuju (SS) = skor 5

Setuju (S) = skor 4

Netral (N) = skor 3

Tidak Setuju (TS) = skor 2

Sangat Tidak Setuju (STS) = skor 1

3.6.2 Uji Validitas

Pengukuran validitas digunakan untuk menilai sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan kuesioner tersebut mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. *Measurement model* atau *outer model* dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk blok indikator (Ghozali, 2008:24). Mengukur *convergent validity* dengan melihat nilai *factor loading* lebih besar atau sama dengan 0,5.

3.6.3 Uji Reliabilitas

Pendekatan untuk penilaian reliabilitas *model fit* dengan menggunakan *composite reliability* dan *variance extracted* untuk setiap konstruk. Reliabilitas merupakan ukuran *internal consistency* indikator dari setiap konstruk. Hasil reliabilitas yang tinggi akan memberikan keyakinan bahwa indikator individu semua konsisten dengan pengukurannya. Reliabilitas pengukuran ditentukan dengan menghitung nilai *Cronbach Alpha* (α), suatu konstruk dikatakan handal atau reliable jika memberikan nilai $\alpha \geq 0,60$ (Ghozali, 2008:27). Reliabilitas konstruk dinilai dengan menghitung indeks reliabilitas instrumen yang digunakan dalam model SEM (*Structural Equation Modelling*). Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai di mana masing-masing indikator itu mengidentifikasi sebuah konstruk atau faktor laten yang umum, atau dengan kata lain bagaimana hal-hal spesifik saling membantu menjelaskan sebuah fenomena yang umum. Rumus yang digunakan untuk menghitung reliabilitas konstruk ini menurut Ghozali (2008:29) adalah:

$$\text{Construct - Reliability} = \frac{(\sum \text{Std Loading})^2}{(\sum \text{Std Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Dimana :

Standardized Loading diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap indikator (dari perhitungan AMOS).

ϵ_j adalah *measurement error* = $1 - (\text{standardized loading})^2$

3.6.4 Uji Asumsi *Structural Equation Modeling* (SEM)

Setelah diajukan uji validitas dan reliabilitas pada masing-masing variabel laten, maka dilakukan uji asumsi untuk melihat apakah prasyarat yang diperlukan dalam permodelan SEM (*Structural Equation Modelling*) dapat terpenuhi. Prasyarat yang harus dipenuhi adalah asumsi multivariat normal, tidak adanya multikolinearitas atau singularitas dan outlier.

a. Uji Normalitas

Normalitas yaitu sebaran data yang akan dianalisis, untuk melihat apakah asumsi normalitas dapat dipenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk permodelan SEM ini. Uji normalitas perlu dilakukan baik untuk normalitas terhadap data univariat maupun normalitas multivariat dimana beberapa variabel yang digunakan sekaligus dalam analisis akhir. Untuk menguji dilanggar atau tidaknya asumsi normalitas, maka dapat dilakukan dengan nilai statistik z untuk *skewness* dan kurtosisnya dan secara empirik dapat dilihat pada *critical ratio* (CR) *skewness value*. Jika dipergunakan tingkat signifikansi 5% (0,05), maka nilai CR yang berada di antara -1,96 sampai dengan 1,96 ($-1,96 \leq CR \leq 1,96$) dikatakan data distribusi normal, baik secara univariat maupun secara multivariat (Ghozali, 2008:40).

b. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas dapat dilihat melalui determinan matriks kovarians. Nilai determinan yang sangat kecil atau mendekati nol, menunjukkan indikasi terdapatnya masalah multikolinearitas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan dalam penelitian (Ghozali, 2008:42).

c. Uji Outliers

Outliers adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya yang muncul dan dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel kombinasi (Ghozali, 2008:44). Apabila terjadi *outliers* dapat dilakukan perlakuan khusus pada *outliers-nya* asal diketahui bagaimana munculnya *outliers* tersebut. Deteksi

terhadap *multivariat outliers* dilakukan dengan memperhatikan nilai *mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *chi squares* pada derajat kebebasan (*degree of freedom*) sebesar jumlah variabel indikator pada tingkat signifikansi $p < 0,05$. Kasus yang mempunyai nilai *mahalanobis distance* lebih besar dari nilai *chi square* yang disarutkan, maka kasus tersebut adalah *multivariat outliers* (Ghozali, 2008:47).

3.6.5 *Structural Equation Modeling (SEM)*

Analisis data dilakukan dengan melalui kegiatan mengelompokkan data sejenis dalam suatu tabel (tabulasi), dan menganalisis data dengan melakukan perhitungan-perhitungan menurut metode penelitian kuantitatif dengan teknik analisis yang akan digunakan adalah *Structural Equation Modelling (SEM)* dengan menggunakan program software AMOS (*Analysis of Moment Structure*) 16.0. sebagai salah satu teknik analisis *multivariate*, SEM (*Structural Equation Modelling*) memungkinkan dilakukannya analisis terhadap serangkaian hubungan secara simultan sehingga memberikan efisiensi secara statistik. SEM (*Structural Equation Modelling*) memiliki karakteristik utama yang membedakannya dengan teknik analisis multivariat yang lain. Adapun karakteristik utama *Structural Equation Modelling (SEM)*.

- a. Estimasi hubungan ketergantungan ganda (*multivariate dependence relationship*);
- b. Memungkinkan untuk mewakili konsep yang sebelumnya tidak teramati dalam hubungan yang ada serta memperhitungkan kesalahan pengukuran dalam proses estimasi.

Structural Equation Modelling (SEM) memungkinkan untuk melakukan estimasi atas sejumlah persamaan regresi yang berbeda, tetapi terkait satu sama lain secara bersamaan, dengan membuat model struktural. Keterkaitan yang ada di antara model struktural ini memungkinkan variabel dependen pada suatu hubungan berperan pula sebagai variabel independen pada hubungan selanjutnya. Atau variabel yang sama akan berpengaruh terhadap variabel dependen yang

berbeda. Model teoritis dibangun melalui telaah pustaka, yang kemudian akan diuraikan lagi sebagai model yang akan dianalisis dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*).

a. Pengembangan model berbasis teori

Langkah pertama yang dilakukan dalam model persamaan struktural adalah mengembangkan model yang memiliki justifikasi model yang kuat. Dalam studi ini, hal tersebut telah tertuang dalam kerangka konseptual. Model persamaan struktural (SEM) merupakan *confirmatory technique*. Pengujian ini dapat dilakukan dengan menggunakan SEM, akan tetapi perlu diketahui bahwa SEM (*Structural Equation Modelling*) tidak digunakan untuk membentuk hubungan kasualitas baru, tetapi digunakan untuk menguji pengembangan kasualitas yang memiliki justifikasi teori.

b. Pengembangan diagram jalur (*path diagram*)

Pengembangan diagram alur (*path diagram*) untuk menunjukkan hubungan kasualitas (sebab akibat). Model penelitian yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan pada sebuah *path diagram* yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kasualitas yang ingin diuji. Dalam *path diagram* hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antar satu konstruk dengan konstruk yang lainnya. Sedangkan garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk-konstruk yang telah dibangun dalam *path diagram* yang dapat dibedakan menjadi 2 kelompok, yaitu:

- 1) Konstruk Eksogen (*Exogenous Construct*), yang dikenal dengan *source variable* atau *independent variable* yang tidak diprediksi oleh variabel-variabel yang lain yang terdapat dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung anak panah.
- 2) Konstruk Endogen (*Endogenous Construct*) yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat

memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk endogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

c. Konversi diagram alur ke persamaan

Persamaan struktural dibangun dengan pedoman berikut :

Variabel Endogen = Variabel Eksogen + Variabel Endogen + Error

Persamaan yang dihasilkan pada studi ini adalah persamaan struktural (*structural model*), karena tujuan studi ini adalah ingin mengetahui hubungan kasualitas antar variabel yang diteliti. Persamaan struktural yang diajukan untuk model konseptual (Ghozali, 2008:56).

- 1) $Y_1 = \lambda_{1,1}X + \delta_1$
- 2) $Y_1 = \lambda_{1,1}X + \lambda_{1,2}Z + \delta_2$
- 3) $Y_2 = \lambda_{2,1}X + \delta_3$
- 4) $Y_2 = \lambda_{2,1}X + \beta_{2,2}Z + \delta_4$

Dimana :

- $X_1 =$ Konflik pekerjaan
 $X_2 =$ Stres Kerja
 $Y =$ Kinerja Karyawan
 $Z =$ Komitmen Organisasional
 $\epsilon_{12} =$ *measurement error*

d. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM (*Structural Equation Modelling*) hanya menggunakan data input berupa matrik varian/ kovarian atau matrik korelasi. Interpretasi hasil lebih sulit jika menggunakan matrik kovarian oleh karena nilai koefisien harus diinterpretasikan atas dasar unit pengukuran konstruk. Matrik korelasi memiliki range umum yang memungkinkan membandingkan langsung koefisien dalam model. Koefisien yang diperoleh dari matrik korelasi selalu dalam bentuk *standardized unit* sama dengan koefisien beta pada persamaan regresi dan nilainya berkisar antara -1.0 dan +1.0. Jika untuk melihat pola hubungan dan tidak melihat total penjelasan yang diperlukan dalam uji teori, maka penggunaan matrik korelasi dapat diterima (Ghozali, 2008:59).

e. Estimasi parameter dalam model

Estimasi dapat dilakukan dengan menggunakan paket AMOS yang tersedia dengan *default model* yang digunakan adalah *Maximum Likelihood*.

f. Evaluasi kriteria *goodness-of-fit*

Langkah yang harus dilakukan sebelum menilai kelayakan dari model struktural adalah menilai apakah ada data yang akan diolah memenuhi asumsi model persamaan struktural. Evaluasi model melalui ukuran *goodness-of-fit* yaitu:

- 1) χ^2 (*Chi Square Statistic*), nilai *chi square* yang kecil akan menghasilkan nilai probabilitas lebih besar dari tingkat signifikansi dan ini menunjukkan bahwa input matriks kovarian antara prediksi dengan observasi sesungguhnya tidak berbeda secara signifikan
- 2) *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) mengukur penyimpangan nilai parameter pada suatu model dengan matriks kovarians populasinya. RMSEA merupakan ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan statistik *chi-square* menolak model dengan jumlah sampel yang besar. Nilai RMSEA antara 0,05 sampai 0,08 merupakan ukuran yang dapat diterima.
- 3) GFI (*Goodness of Fit Index*) digunakan untuk menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians populasi yang terestimasi. Indeks ini mencerminkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat model yang diprediksi dan dibandingkan dengan data yang sebenarnya. Nilai GFI berkisar dari 0 (*poor fit*) sampai 1,0 (*perfect fit*). Nilai GFI yang tinggi menunjukkan model yang memiliki kesesuaian yang baik. Nilai GFI yang dikatakan baik adalah lebih besar atau sama dengan 0,90.
- 4) *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI) merupakan pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan *ratio degree of freedom* untuk *proposed* model dengan *degree of freedom* untuk null model. Tingkat penerimaan

model yang direkomendasikan bila mempunyai nilai sama atau lebih besar dari 0,90.

- 5) *CMIN/DF (Normed Chi Square)* adalah ukuran yang diperoleh dari nilai *chi-square* dibagi dengan *degree of freedom*. Menurut Ghozali (2008) nilai yang direkomendasikan untuk menerima kesesuaian sebuah model adalah nilai *CMIN/DF* yang lebih kecil dari 2,0.
- 6) *Tuker Lewis Index (TLI)* adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah lebih besar atau sama dengan 0,90 dan nilai yang mendekati 1,0 menunjukkan model fit yang sangat baik.
- 7) *Normed Fit Index (NFI)* merupakan ukuran perbandingan antara model yang diuji dengan null model. Indeks yang mengindikasikan bahwa model yang diuji memiliki kesesuaian yang baik adalah apabila $NFI \geq 0,90$.
- 8) *Comparative Fit Index (CFI)* besaran indeks ini adalah pada rentang sebesar 0-1, dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi-*a very good fit* (Ferdinand, 2005). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$. Keunggulan indeks ini adalah besaran indeks ini tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model.

Kriteria *goodness of fit* dalam SEM dapat dilihat pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2. Kriteria Goodness of Fit dalam SEM

No.	Goodness of Fit Index	Cut of Value
1.	X^2 (Chi-Square)	< df dengan $\alpha = 0,05$
2.	Signifikansi Probability	$\geq 0,05$
3.	RMSEA	$\leq 0,08$
4.	GFI	$\geq 0,90$
5.	AGFI	$\geq 0,90$
6.	CMIN/DF	$\leq 2,00$
7.	TLI	$\geq 0,95$
8.	CFI	$\geq 0,95$

Sumber : Ferdinand (2002)

g. Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah yang terakhir adalah menginterpretasikan model dan modifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dan kovarian residual harus bersifat simetri.



BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Singkat Pabrik Gula Jatiroto

Bagi telinga awam, nama Jatiroto tidaklah terlalu asing. Jatiroto sering dikonotasikan sebagai tempat atau keberadaan Pabrik Gula besar di Indonesia beberapa tahun lalu. Mereka yang kini berusia di atas 40 tahun dan pernah belajar ilmu bumi atau geografi, tentu pernah mendapatkan pelajaran dari para guru SD-nya bahwa ada Pabrik Gula besar di Jatiroto. Pabrik Gula Jatiroto yang berlokasi di Desa Kaliboto, Jatiroto, Kabupaten Lumajang, Jawa Timur berdiri pada awal 1910-an.

- a. Tahun 1884 : rencana pembangunan pabrik gula
- b. Tahun 1901 : pelaksanaan babat hutan
- c. Tahun 1905 : pembangunan pabrik gula
- d. Tahun 1910 : mulai melaksanakan giling
- e. Tahun 1912 : peningkatan kapasitas giling menjadi 2.400 tcd (*ton cane day*). Pada tahun tersebut terjadi pergantian nama dari Pabrik Gula Ranu Pakis menjadi Pabrik Gula Djatiroto.
- f. Tahun 1972 : melaksanakan rehabilitasi tahap I
- g. Tahun 1989 : rehabilitasi II selesai. Kapasitas giling menjadi 6.000 tcd (*ton cane day*).
- h. Selanjutnya setiap tahun selalu diadakan inovasi peralatan proses atau pabrik, untuk peningkatan kapasitas giling maupun efisiensi perusahaan. Sehingga pada tahun 1996 pemantapan kapasitas giling menjadi 7.000 tcd (*ton cane day*), sampai tahun 2000 Pabrik Gula Jatiroto terus berbenah diri.

Pada tahun 2011, Pabrik Gula Jatiroto merencanakan giling tebu sebanyak 1.067.856,5 ton (tebu sendiri 616.600,0 ton dan tebu rakyat 451.256,5 ton) yang diperoleh dari areal seluas 10.215,0 ha (TS 5.300,0 ha dan TR 4.915,0 ha).

Setelah mengalami beberapa kali rehabilitasi dan peningkatan kapasitas, kini Pabrik Gula Jatiroto mampu menggingg tebu 1,1 juta-1,2 juta ton per tahun dan menghasilkan gula lebih dari 80.000 ton. Sejalan dengan program revitalisasi, pada tahun 2016 lalu kapasitas Pabrik Gula ini ditingkatkan dari 7.500 menjadi 8.000 tcd (*ton cane day*). Pasokan tebu tidak hanya berasal dari lahan sendiri, melainkan juga tebu rakyat. Tingginya daya saing tebu terhadap komoditas agribisnis lain menyebabkan jumlah tebu Kabupaten Lumajang melimpah. Sebagian di antaranya bahkan dipasok ke beberapa Pabrik Gula di Kabupaten Probolinggo.

4.1.2 Lokasi Pabrik Gula Jatiroto

Pabrik Gula Jatiroto terletak ditepi jalan raya yang menghubungkan kota Probolinggo dengan Jember, berjarak \pm 45 km dari Jember. Pabrik Gula Jatiroto masuk wilayah desa Kaliboto Lor Kecamatan Jatiroto Kabupaten Lumajang Propinsi Jawa Timur. Wilayah kerja Pabrik Gula Jatiroto meliputi seluruh kabupaten Lumajang yang didukung dengan lahan HGU seluas 6.068 Ha, terdiri dari lahan sawah untuk tanaman tebu seluas 4.511 Ha dan lahan tegal seluas 1.557 Ha. Sementara itu areal untuk emplasemen pabrik dan prasarannya sejumlah 1.079 Ha, sehingga total areal HGU Pabrik Gula Jatiroto adalah 7.147 Ha. Disamping itu, Pabrik Gula Jatiroto juga bekerja sama dengan Petani Tebu Rakyat di wilayah Lumajang dan Jember sebagai mitra bisnis dengan perkiraan lahan yang diolah seluas 6.000 Ha.

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Statistik Deskriptif Responden

Karakteristik responden digunakan untuk memberikan informasi mengenai data demografi responden (usia, jenis kelamin, jabatan, golongan, pendidikan, dan lama bekerja). Responden penelitian ini adalah 150 karyawan tetap yang bekerja di Pabrik Gula Jatiroto minimal selama 2 tahun. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 150 karyawan. Dari 150 kuesioner yang disebar diperoleh 109 kuesioner yang dapat dianalisis untuk diteliti.

Gambaran mengenai statistik demografi responden dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Statistik Deskriptif Demografi Responden

Kriteria	Frekwensi (orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin:		
a. Laki-Laki	95	87,15
b. Perempuan	14	12,85
Jumlah	109	100,00
Usia:		
a. < 30 tahun	12	11,01
b. 30 – 50 tahun	80	73,39
c. > 50 tahun	17	15,60
Jumlah	109	100,00
Jabatan:		
a. General Manager	1	0,92
b. Manajer	6	5,50
c. Asisten Manajer	13	11,93
d. Kepala Seksi	40	36,70
e. Mandor	49	44,95
Jumlah	109	100,00
Golongan:		
a. Golongan II	57	52,29
b. Golongan III	43	39,45
c. Golongan IV	9	8,26
Jumlah	109	100,00
Tingkat Pendidikan:		
a. SMU/ Sederajat	40	36,69
b. Diploma	24	22,02
c. S1/S2	45	41,29
Jumlah	109	100,00
Masa Kerja:		
a. < 5 tahun	15	13,76
b. 5 – 10 tahun	28	25,69
c. > 10 tahun	66	60,55
Jumlah	109	100,00

Sumber: Data diolah

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa responden penelitian ini terdiri dari 95 orang laki-laki dan 14 orang perempuan. Jumlah responden adalah sebagian besar laki-laki karena di Pabrik Gula Jatiroto mayoritas pekerjaannya adalah pekerjaan berat dan dilakukan di dalam maupun di luar pabrik. Dan untuk

kriteria pekerjaan berat tersebut mayoritas dilakukan oleh laki-laki. Berdasarkan jabatannya, responden penelitian ini adalah General Manajer sebanyak 1 orang, Manajer sebanyak 6 orang, Asisten Manajer 13 orang, Kepala Seksi sebanyak 40 orang serta Mandor sebanyak 49 orang. Untuk jabatan Kepala Seksi sampai dengan General Manajer adalah karyawan pimpinan, sedangkan untuk mandor adalah karyawan pelaksana. Berdasarkan golongan, sebagian responden merupakan karyawan dengan golongan II sebanyak 57 orang, golongan III sebanyak 43 orang dan golongan IV sebanyak 9 orang. Berdasarkan data tersebut diketahui bahwa jumlah karyawan mandor (golongan II) lebih banyak daripada karyawan staff (golongan III dan IV).

Berdasarkan masa kerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto, bisa diketahui bahwa responden di bawah masa kerja 5 tahun adalah sebanyak 15 orang, masa kerja 5 sampai 10 tahun sebanyak 28 orang dan masa kerja diatas 10 tahun sebanyak 66 orang. Dari sisi usia dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berusia antara 30 sampai 50 tahun, yakni sebesar 73,39%. Dilihat dari usia dan masa kerjanya, karyawan Pabrik Gula Jatiroto mayoritas adalah yang mempunyai masa kerja diatas 10 tahun dan berusia 30-50 tahun. Karyawan tersebut adalah karyawan yang tinggal disekitar area Pabrik Gula Jatiroto. Dan dari sisi tingkat pendidikan dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berlatar belakang pendidikan sarjana (S1/S2) yaitu sebesar 41,29%, sedangkan yang berlatar belakang SMU sebesar 36,69% dan sisanya Diploma sebesar 22,02%. Nilai paling besar ditunjukkan oleh karyawan yang berlatar belakang pendidikan sarjana (S1/S2). Hal ini dikarenakan Pabrik Gula Jatiroto menginginkan SDM yang berkualitas sehingga mampu meningkatkan kinerja dan tujuan perusahaan dengan maksimal.

4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian berguna untuk mendukung hasil analisis data. Analisis deskriptif dilakukan dengan mengamati kecenderungan-kecenderungan dan penyimpangan data setiap variabel penelitian (*tendency central*) melalui

modus indikator-indikatornya masing-masing. Hasil analisis statistik deskriptif dapat disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.2 Analisis Deskriptif Skor Jawaban Responden

No.	Variabel	Indikator	Modus	Kategori Variabel
1	Konflik kerja (X ₁)	X11	2	Rendah
		X12	2	
		X13	2	
		X14	3	
		X15	4	
		X16	3	
		X17	2	
2	Stres kerja (X ₂)	X21	4	Tinggi
		X22	3	
		X23	4	
		X24	4	
		X25	4	
		X26	2	
		X27	2	
3	Komitmen organisasional (Z)	Z1	4	Baik
		Z2	4	
		Z3	4	
		Z4	4	
		Z5	4	
		Z6	4	
		Z7	4	
4	Kinerja karyawan (Y)	Y1	4	Baik
		Y2	4	
		Y3	4	
		Y4	4	
		Y5	4	
		Y6	4	

Sumber: Lampiran 3, diolah

Modus adalah skor yang memiliki frekuensi terbanyak pemunculannya. Sehingga modus dapat diartikan sebagai kecenderungan utama pada setiap indikator, yang selanjutnya dari modus-modus tersebut dirangkum menjadi modus variabel penelitian. Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa variabel konflik kerja (X₁) memiliki nilai modus keseluruhan sebesar 2. Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan Pabrik Gula Jatiroto mempunyai tingkat konflik kerja yang rendah. Hal ini ditunjukkan melalui karyawan tidak merasa terjadi ketergantungan tugas antar karyawan, karyawan tidak merasakan perbedaan tujuan antar

karyawan, karyawan tidak merasakan adanya perbedaan pendapat antara karyawan dengan manajer, karyawan cukup merasakan ketidaksesuaian penilaian kerja dengan kenyataan, karyawan merasakan komunikasi yang terjalin antara karyawan lancar, karyawan cukup merasakan adanya salah pengertian antara karyawan dengan manajer, karyawan cukup merasakan kecocokan antara tujuan pribadi dengan perusahaan.

Variabel stres kerja (X_2) memiliki nilai modus secara keseluruhan sebesar 4. Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan Pabrik Gula Jatiroto berada pada tingkat stres kerja yang tinggi. Hal ini ditunjukkan melalui karyawan merasakan beban kerja yang sesuai dengan kemampuan, karyawan cukup merasakan adanya tekanan dari atasan, karyawan merasakan adanya desakan waktu dan deadline sebuah tugas, karyawan merasakan adanya perbedaan nilai antara karyawan dengan perusahaan, karyawan merasakan apresiasi tidak sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, masalah finansial yang karyawan alami membuat stres, dan perubahan kondisi tempat tinggal yang karyawan tempati mempengaruhi karyawan dalam bekerja.

Variabel komitmen organisasional (Z) memiliki nilai modus secara keseluruhan sebesar 4. Hal ini berarti komitmen organisasional yang dimiliki karyawan Pabrik Gula Jatiroto dipersepsikan baik yang ditunjukkan melalui karyawan merasa puas dengan pendapatan yang diterima dari pekerjaan, karyawan merasa puas dengan rekan kerja yang memberikan bantuan langsung dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan merasa puas dengan peluang promosi yang ada dalam perusahaan (promosi dijalankan secara obyektif), karyawan merasa puas dengan program pendidikan dan pelatihan dalam pengembangan karier pekerjaan, karyawan merasa puas dengan pimpinan yang membantu dalam menyelesaikan pekerjaan perusahaan, karyawan merasa puas dalam pengembangan kreativitas diri dalam suatu pekerjaan, dan etika dalam bekerja menjadi panutan karyawan untuk terus berusaha menjadi yang terbaik.

Variabel kinerja karyawan (Y) memiliki nilai modus secara keseluruhan sebesar 4. Hal ini berarti kinerja karyawan Pabrik Gula Jatiroto dipersepsikan cukup baik yang ditunjukkan melalui karyawan mampu bekerja sesuai dengan

kualitas standart perusahaan dan memenuhi target, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan dengan tepat waktu, karyawan mampu bekerja dengan baik walaupun tanpa pengawasan pimpinan, karyawan mampu membuat perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang mengenai pekerjaan, karyawan mampu dalam hal pengendalian biaya, dan karyawan mampu memahami data-data dan informasi yang menjadi tanggung jawab karyawan.

4.2.3 Uji Validitas dan Realibilitas

a. Uji Validitas

Suatu alat ukur yang valid, tidak sekedar mampu mengungkapkan data dengan tepat dan memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut. Cermat artinya pengukuran itu mampu memberikan gambaran mengenai perbedaan yang sekecil-kecilnya di antara subjek yang satu dengan yang lainnya. Suatu tes atau alat instrumen dapat dikatakan memiliki validitas tinggi apabila memberikan hasil ukur yang sesuai dengan tujuan pengukuran tersebut. Data dikatakan valid apabila faktor loading dari *indicator variabel* memiliki nilai diatas 0,50. Hal ini dapat diartikan bahwa item pertanyaan sebagai penyusun *unobserved variable* dalam *path analysis* adalah valid (Ghozali, 2008:24).

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diperoleh hasil uji validitas yang dapat dilihat pada Tabel 4.3. Berdasarkan Tabel 4.3 diketahui bahwa masing-masing indikator mempunyai nilai *loading factor* yang lebih besar dari 0,50. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam variabel penelitian ini layak atau valid digunakan sebagai pengumpul data.

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas

No.	Variabel	Indikator	Estimate	Keterangan
1	Konflik kerja (X ₁)	X11	0,724	Valid
		X12	0,829	Valid
		X13	0,870	Valid
		X14	0,687	Valid
		X15	0,547	Valid
		X16	0,798	Valid
		X17	0,778	Valid
2	Stres kerja (X ₂)	X21	0,553	Valid
		X22	0,745	Valid
		X23	0,737	Valid
		X24	0,777	Valid
		X25	0,780	Valid
		X26	0,653	Valid
		X27	0,691	Valid
3	Komitmen organisasional (Z)	Z1	0,716	Valid
		Z2	0,636	Valid
		Z3	0,773	Valid
		Z4	0,824	Valid
		Z5	0,773	Valid
		Z6	0,778	Valid
		Z7	0,742	Valid
4	Kinerja karyawan (Y)	Y1	0,792	Valid
		Y2	0,834	Valid
		Y3	0,892	Valid
		Y4	0,887	Valid
		Y5	0,889	Valid
		Y6	0,842	Valid

Sumber: Lampiran 4

b. Uji Reliabilitas

Uji yang kedua adalah reliabel, yaitu indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat diandalkan atau dapat dipercaya. Pada penelitian ini dalam menghitung reliabilitas menggunakan *composite (construct) reliability* dengan *cut off value* adalah minimal 0,70 (Ghozali, 2008:30).

Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Indikator	Loading	λ^2	$1 - \lambda^2$	CR
1	Konflik kerja (X ₁)	X11	0,724	0,524	0,476	0,901
		X12	0,829	0,687	0,313	
		X13	0,870	0,757	0,243	
		X14	0,687	0,472	0,528	
		X15	0,547	0,299	0,701	
		X16	0,798	0,637	0,363	
		X17	0,778	0,605	0,395	
		Jumlah	5,233		3,018	
2	Stres kerja (X ₂)	X21	0,553	0,306	0,694	0,875
		X22	0,745	0,555	0,445	
		X23	0,737	0,543	0,457	
		X24	0,777	0,604	0,396	
		X25	0,780	0,608	0,392	
		X26	0,653	0,426	0,574	
		X27	0,691	0,477	0,523	
		Jumlah	4,936		3,480	
3	Komitmen organisasional (Z)	Z1	0,716	0,513	0,487	0,900
		Z2	0,636	0,404	0,596	
		Z3	0,773	0,598	0,402	
		Z4	0,824	0,679	0,321	
		Z5	0,773	0,598	0,402	
		Z6	0,778	0,605	0,395	
		Z7	0,742	0,551	0,449	
		Jumlah	5,242		3,053	
4	Kinerja karyawan (Y)	Y1	0,792	0,627	0,373	0,943
		Y2	0,834	0,696	0,304	
		Y3	0,892	0,796	0,204	
		Y4	0,887	0,787	0,213	
		Y5	0,889	0,790	0,210	
		Y6	0,842	0,709	0,291	
		Jumlah	5,136		1,595	

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.4, dapat diketahui masing-masing variabel laten yang digunakan dalam penelitian memberikan nilai CR di atas nilai *cut-off*-nya sebesar 0,7, sehingga dapat dikatakan masing-masing variabel laten reliabel.

4.2.4 Uji Asumsi *Structural Equation Modelling* (SEM)

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas pada masing-masing variabel laten, maka dilakukan uji asumsi untuk melihat apakah prasyarat yang diperlukan dalam permodelan SEM dapat terpenuhi. Prasyarat yang harus dipenuhi adalah asumsi multivariat normal, tidak adanya multikolinearitas atau singularitas dan outlier.

Tabel 4.5 Hasil Pengujian Normalitas Data

Variabel	Item	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y	Y6	1,000	5,000	-1,253	-1,340	1,840	1,922
	Y5	1,000	5,000	-0,986	-1,202	1,194	1,544
	Y4	1,000	5,000	-1,139	-1,855	1,502	1,200
	Y3	1,000	5,000	-1,133	-1,830	1,003	2,138
	Y2	1,000	5,000	-1,176	-2,011	2,532	1,396
	Y1	1,000	5,000	-1,189	-2,067	1,402	1,987
	Z	Z1	1,000	5,000	-1,222	-1,207	1,773
Z2		1,000	5,000	-1,382	-0,891	1,921	1,094
Z3		1,000	5,000	-1,018	-1,337	1,203	0,563
Z4		1,000	5,000	-0,965	-1,112	1,292	0,753
Z5		2,000	5,000	-1,052	-1,483	1,239	1,640
Z6		1,000	5,000	-1,590	-0,775	2,823	1,017
Z7		1,000	5,000	-0,967	-1,121	0,937	1,997
X2	X21	1,000	5,000	-0,184	-0,785	-0,990	-2,109
	X22	1,000	5,000	-0,254	-1,083	-0,015	-0,033
	X23	1,000	5,000	-0,208	-0,888	-0,894	-1,906
	X24	1,000	5,000	-0,532	-2,269	-0,271	-0,577
	X25	2,000	5,000	-0,331	-1,409	-0,792	-1,688
	X26	1,000	5,000	0,335	1,427	-0,872	-1,859
	X27	1,000	5,000	0,192	0,818	-0,940	-2,003
X1	X17	1,000	5,000	0,412	1,756	-0,531	-1,132
	X16	1,000	5,000	0,470	2,005	-0,164	-0,350
	X15	1,000	5,000	-0,219	-0,935	-0,886	-1,887
	X14	1,000	5,000	0,186	0,794	-0,831	-1,771
	X13	1,000	5,000	0,564	2,403	-0,166	-0,354
	X12	1,000	5,000	0,653	1,782	-0,264	-0,563
	X11	1,000	5,000	0,721	2,074	-0,195	-0,415
Multivariate						53,818	1,695

Sumber : Lampiran 4

a. Uji Normalitas

Uji normalitas perlu dilakukan baik untuk normalitas terhadap data univariat maupun normalitas multivariat dimana beberapa variabel yang digunakan sekaligus dalam analisis akhir. Untuk menguji ada atau tidaknya asumsi normalitas, maka dapat dilakukan dengan dengan nilai statistik z untuk skewness dan kurtosisnya secara empirik dapat dilihat pada *Critical Ratio* (CR) yang digunakan tingkat signifikansi 1%, maka nilai CR yang berada diantara -2,58 sampai dengan 2,58 ($-2,58 \leq CR \leq 2,58$) dikatakan data berdistribusi normal, baik secara univariat maupun secara multivariat (Ghozali, 2008:40).

Hasil pengujian normalitas pada Tabel 4.6 (Lampiran 4) menunjukkan bahwa nilai CR sebesar 1,695. Hal ini berarti nilai CR berada diantara -2,58 sampai dengan 2,58. Sehingga dapat dinyatakan bahwa data multivariate normal. Selain itu data univariat normal ditunjukkan oleh semua nilai *critical ratio* dari semua indikator terletak diantara $-2,58 \leq CR \leq 2,58$.

b. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas dapat dilihat melalui *determinan matriks kovarians*. Nilai *determinan* yang sangat kecil atau mendekati nol, menunjukkan indikasi terdapatnya masalah multikolinearitas atau singularitas, sehingga data tersebut tidak dapat digunakan untuk penelitian (Ghozali, 2008:42). Hasil pengujian multikolinieritas (Lampiran 4) memberikan nilai *determinant of sample covariance matrix* sebesar 144,921. Nilai tersebut jauh diatas angka nol sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinieritas dan singularitas pada data yang dianalisis.

c. Uji *Outliers*

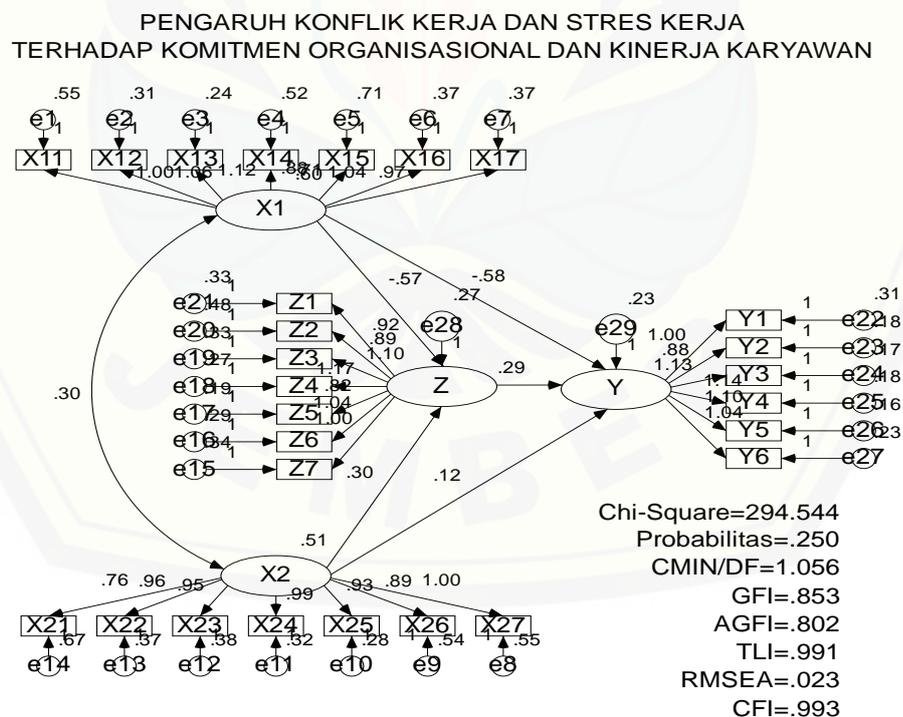
Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai ekstrim baik secara univariat maupun secara multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimiliki dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Apabila terjadi *outliers* dapat dilakukan perlakuan khusus pada *outliers*-nya asal diketahui bagaimana munculnya *outliers* tersebut. Deteksi terhadap *multivariate outlier* dilakukan dengan memperhatikan nilai *Mahalanobis Distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *Chi Square* pada derajat

kebebasan (*degree of freedom*) sebesar jumlah variabel indikator pada tingkat signifikansi $p < 0,01$ (Ghozali, 2008:44).

Hasil uji *outliers* dalam penelitian ini menunjukkan nilai *Mahalanobis d-squared* lebih kecil daripada nilai *Chi Square* pada $n = 27$; $p = 0,01$ yaitu sebesar 46,963. Hal ini berarti dalam penelitian ini semua kasus tidak mengalami *outliers* atau dapat dikatakan tidak ada perbedaan yang signifikan antara data dengan kelompok data.

4.2.5 Analisis Structural Equation Modelling (SEM)

Pada tahap ini akan dibahas mengenai uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas. Hasil pengujian dengan program AMOS versi 5.0 memberikan hasil model SEM seperti terlihat pada gambar berikut yang menunjukkan pengaruh konflik kerja dan stres kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan Pabrik Gula Jatiroto.



Gambar 4.1 Hasil Analisis SEM

Sumber: Lampiran 4

a. Uji Kesesuaian Model (*Goodness of Fit Test*)

Pengujian pada model SEM bertujuan untuk melihat kesesuaian model, hasil pengujian. Kesesuaian model dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.6. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa dari delapan kriteria yang digunakan untuk menilai layak atau tidaknya suatu model telah terpenuhi. Sehingga dapat dinyatakan bahwa model dapat diterima yang berarti ada kesesuaian model dengan data.

Tabel 4.6 Indeks Kesesuaian SEM

Kriteria	Nilai Cut Off	Hasil Pengujian	Keterangan
Chi Square	Diharapkan lebih kecil dari X^2 pada $df = 279$ yaitu 341,395	294,544	Baik
Sig. Probability	$\geq 0,05$	0,250	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,023	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,853	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,802	Marginal
CMIN/DF	≤ 2 atau 3	1,056	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,991	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,993	Baik

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa dari delapan kriteria terdapat dua kriteria masuk dalam kategori marginal, namun model tersebut masih dapat diterima. Hal ini mengacu pada pendapat Ghozali (2008:87) 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.

b. Uji Kausalitas

Langkah berikutnya adalah menguji kausalitas yang dalam penelitian tersebut. Dari model yang sesuai, maka dapat diinterpretasikan masing-masing koefisien jalur. Pengujian koefisien jalur secara rinci disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.7 Hasil Uji Kausalitas

Pengaruh			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Z	<---	X1	-0,569	0,119	-4,764	0,000	Signifikan
Z	<---	X2	0,300	0,112	2,686	0,007	Signifikan
Y	<---	X1	-0,578	0,130	-4,438	0,000	Signifikan
Y	<---	X2	0,122	0,105	1,156	0,248	Signifikan
Y	<---	Z	0,291	0,115	2,521	0,012	Signifikan

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diartikan bahwa hasil pengujian koefisien jalur untuk pengaruh konflik kerja (X_1) terhadap komitmen organisasional (Z) memiliki jalur negatif sebesar -0,569 dengan C.R sebesar -4,764 dan probabilitas (p) sebesar 0,000 yang berarti bahwa konflik kerja (X_1) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional (Z). Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional di Pabrik Gula Jatiroto terbukti kebenarannya atau H_1 diterima. Hal ini berarti jika konflik kerja semakin tinggi atau meningkat, maka akan menurunkan komitmen organisasional.

Hasil pengujian koefisien jalur untuk pengaruh stres kerja (X_2) terhadap komitmen organisasional (Z) memiliki jalur positif sebesar 0,300 dengan C.R sebesar 2,686 dan probabilitas (p) sebesar 0,007 yang berarti bahwa stres kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional (Z). Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional di Pabrik Gula Jatiroto terbukti kebenarannya atau H_2 diterima. Hal ini berarti jika stres kerja semakin tinggi atau meningkat, maka akan meningkatkan komitmen organisasional.

Hasil pengujian koefisien jalur untuk pengaruh konflik kerja (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki jalur negatif sebesar -0,578 dengan C.R sebesar -4,438 dan probabilitas (p) sebesar 0,000 yang berarti bahwa konflik kerja (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto terbukti kebenarannya atau H_3 diterima. Hal ini

berarti jika konflik kerja semakin tinggi atau meningkat, maka akan menurunkan kinerja karyawan.

Hasil pengujian koefisien jalur untuk pengaruh stres kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki jalur positif sebesar 0,122 dengan C.R sebesar 1,156 dan probabilitas (p) sebesar 0,248 yang berarti bahwa stres kerja (X_2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto tidak terbukti kebenarannya atau H_4 ditolak. Hal ini berarti tinggi atau rendahnya stres tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian koefisien jalur untuk pengaruh komitmen organisasional (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki jalur positif sebesar 0,291 dengan C.R sebesar 2,521 dan probabilitas (p) sebesar 0,012 yang berarti bahwa komitmen organisasional (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto terbukti kebenarannya atau H_5 diterima. Hal ini berarti jika komitmen organisasional semakin baik, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

4.2.6 Pengaruh Antar Variabel

a. Pengaruh Langsung Antar Variabel

Dalam penelitian hubungan pengaruh langsung terjadi antara variabel laten eksogen konflik kerja (X_1) dan stres kerja (X_2) dengan variabel endogen *intervening* komitmen organisasional (Z) dan variabel laten endogen terikat kinerja karyawan (Y). Ringkasan mengenai pengaruh langsung dari variabel tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.8 Pengaruh Langsung Variabel

Pengaruh Langsung	Variabel Endogen		
		Z	Y
Variabel Eksogen	X1	-0,688	-0,626
	X2	0,333	0,121
	Z	0,000	0,260
	Y	0,000	0,000

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.8, dapat diketahui bahwa pengaruh langsung konflik kerja (X_1) terhadap komitmen organisasional (Z) sebesar 0,688 dengan arah negatif, stres kerja (X_2) terhadap komitmen organisasional (Z) sebesar 0,333 dengan arah positif, konflik kerja (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,626 dengan arah negatif, stres kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,121 dengan arah positif, dan komitmen organisasional (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,260 dengan arah positif.

Berdasarkan pengujian tersebut dapat dinyatakan bahwa konflik kerja mempunyai efek langsung terbesar terhadap komitmen organisasional. Selain itu, konflik kerja juga mempunyai efek langsung terbesar terhadap kinerja karyawan.

b. Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel

Hubungan tidak langsung terjadi antara variabel laten eksogen konflik kerja (X_1) dan stres kerja (X_2) dengan variabel endogen *intervening* komitmen organisasional (Z) dan variabel laten endogen terikat kinerja karyawan (Y). Ringkasan mengenai pengaruh tidak langsung dari variabel tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.9 Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel

Pengaruh Tidak Langsung	Variabel Endogen		
		Z	Y
Variabel Eksogen	X1	0,000	-0,179
	X2	0,000	0,086
	Z	0,000	0,000
	Y	0,000	0,000

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.9, dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung konflik kerja (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,179 dengan arah negatif dan stres kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,086 dengan

arah positif. Berdasarkan pengujian tersebut dapat dinyatakan bahwa konflik kerja mempunyai efek tidak langsung terbesar terhadap kinerja karyawan.

c. Pengaruh Total Antar Variabel

Pengaruh total merupakan pengaruh yang disebabkan oleh adanya berbagai hubungan antar variabel baik langsung maupun tidak langsung. Ringkasan mengenai pengaruh total dari variabel tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.10 Pengaruh Total Antar Variabel

Pengaruh Total	Variabel Endogen		
		Z	Y
Variabel Eksogen	X1	-0,688	-0,804
	X2	0,333	0,207
	Z	0,000	0,260
	Y	0,000	0,000

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.10, dapat diketahui bahwa pengaruh total konflik kerja (X_1) terhadap komitmen organisasional (Z) sebesar 0,688 dengan arah negatif, stres kerja (X_2) terhadap komitmen organisasional (Z) sebesar 0,333 dengan arah positif, konflik kerja (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,804 dengan arah negatif, stres kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,207 dengan arah positif, dan komitmen organisasional (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,260 dengan arah positif. Berdasarkan pengujian tersebut dapat dinyatakan bahwa stres kerja mempunyai efek total terbesar terhadap kinerja karyawan.

4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

Secara garis besar penelitian ini menunjukkan secara umum hipotesis yang diajukan dapat diterima. Dalam hal ini terdapat pengaruh yang signifikan konflik kerja dan stres kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Hanya ada satu hipotesis yang ditolak, yaitu adanya pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan.

4.3.1 Pengaruh Konflik Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Hasil penelitian menunjukkan konflik kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional di Pabrik Gula Jatiroto terbukti kebenarannya atau **H₁ diterima**. Hal ini berarti jika konflik kerja semakin tinggi atau meningkat, maka akan menurunkan komitmen organisasional.

Konflik terjadi akibat masalah individu karyawan itu sendiri maupun masalah didalam pekerjaannya sehari-hari. Konflik merupakan gejala psikologis yang dialami seseorang yang menimbulkan rasa tidak nyaman saat bekerja dan dapat menurunkan komitmen karyawan pada perusahaan. Konflik disebabkan oleh tekanan organisasional di tempat kerja atau ketidaksesuaian antara harapan dan pencapaian hasil. Tekanan organisasional muncul saat karyawan merasa terbebani dan tidak mampu mengerjakan tugas yang diberikan. Menurut pendapat Jackson dan Shuler menyatakan bahwa, “Konflik mempengaruhi perilaku karyawan, seperti timbulnya ketegangan kerja, peningkatan perputaran kerja, penurunan kepuasan kerja, penurunan komitmen organisasi dan penurunan kinerja keseluruhan” (Robbin, 2008:75).

4.3.2 Pengaruh Stres Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Hasil penelitian menunjukkan stres kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional di Pabrik Gula Jatiroto terbukti kebenarannya atau **H₂ diterima**. Hal ini berarti jika stres kerja semakin tinggi atau meningkat, maka akan meningkatkan komitmen organisasional.

Stres kerja dapat mempengaruhi tingkat komitmen organisasional yang dimiliki seseorang. Stres kerja yang dialami oleh karyawan dapat menimbulkan dampak positif, sekaligus dampak negatif bagi yang bersangkutan dan bagi organisasi atau perusahaan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa stress kerja yang ada di Pabrik Gula Jatiroto dapat diartikan positif. Aspek positif dari stres

kerja itu dapat ditemukan jika dilihat dari kegunaannya dan kesediaan kita dalam menggunakannya. Dalam hal ini, stres kerja masih dalam kadar yang proporsional, penyikapan dari karyawan yang bersifat konstruktif (membangun), serta adanya proses transformasi yang mengubah energi potensial yang semula negatif menjadi energi aktual yang positif.

Karyawan melihat tekanan stres yang ada di Pabrik Gula Jatiroto sebagai tekanan atau sebagai tantangan (*challenge*). Tantangan adalah sesuatu yang mendorong karyawan untuk menjawabnya atau melangkah maju dengannya. Ini beda dengan tekanan. Tekanan adalah sesuatu yang menghimpit. Dengan melihat tekanan itu sebagai tantangan, maka secara fungsi bisa dikatakan bahwa stres di situ bersifat positif bagi perkembangan karyawan. Karyawan memandang stres sebagai hal positif yang selanjutnya juga disikapi dengan hal yang positif, dan akhirnya hal ini mampu menumbuhkan komitmen organisasional.

4.3.3 Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan konflik kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto terbukti kebenarannya atau **H₃ diterima**. Hal ini berarti jika konflik kerja semakin tinggi atau meningkat, maka akan menurunkan kinerja karyawan.

Konflik dalam suatu organisasi dalam kondisi tertentu memang sangat diperlukan untuk menimbulkan jiwa bersaing yang sehat dan meningkatkan kerjasama, tetapi apabila konflik yang terjadi berjalan dengan berlebihan tentu akan berakibat fatal yang menurunkan kinerja karyawan. Kepada pihak pengelola Pabrik Gula Jatiroto direkomendasikan untuk tanggap terhadap konflik yang terjadi di lingkungannya sekecil apa pun konflik tersebut. Konflik antar bagian yang berkepanjangan dapat membuat organisasi berjalan tidak sehat dan menurunkan kinerja karyawan. Karyawan yang berkonflik menjadi tidak nyaman dan tidak fokus dalam melaksanakan tugasnya karena konflik yang selalu membebani diri mereka. Berdasarkan argumen dan hasil penelitian di atas maka dapat disimpulkan bahwa semakin besar konflik yang terjadi antar bagian dapat

menurunkan kinerja karyawan dan sebaliknya konflik juga diperlukan namun semakin kecil konflik yang terjadi ternyata dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut (Robbin, 1996:55) mengemukakan bahwa hubungan performansi kerja adalah “Hubungan antara konflik dengan kinerja perusahaan menunjukkan bahwa, apabila tingkat konflik optimal yaitu tingkat konflik sangat fungsional maka kinerja akan maksimal. Bila konflik terlalu rendah, performansi perusahaan mengalami stagnasi atau rendah dan perusahaan menjadi lambat dalam menyesuaikan diri dengan berbagai perkembangan lingkungan. Jika tingkat konflik terlalu tinggi, akan timbul kendala, tidak kooperatif, dan menghalangi pencapaian tujuan perusahaan tersebut”.

4.3.4 Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh langsung namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto tidak terbukti kebenarannya atau **H₄ ditolak**. Hal ini berarti tinggi atau rendahnya stres kerja tidak mampu mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung. Dalam hal ini, pengaruh stress kerja hanya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan jika melalui komitmen organisasional.

Stres dalam hubungannya dengan pekerjaan bisa tinggi bisa rendah dan dapat berpengaruh pada berbagai macam faktor. Stres kerja dalam tingkat sedang dapat meningkatkan kinerja karyawan, tetapi stres kerja tingkat tinggi dan rendah dapat menurunkan kinerja karyawan tersebut. Berbagai tekanan stres bersifat relatif bagi seseorang akan tergantung pada kemampuan orang tersebut dalam menghadapi stres kerja.

Handoko (2001:61) menyatakan, stress dapat membantu atau fungsional, tetapi juga dapat berperan salah (*disfunctional*) atau merusak prestasi kerja. Secara sederhana hal ini berarti bahwa stress mempunyai potensi untuk mendorong atau mengganggu pelaksanaan kerja, tergantung seberapa besar tingkat stress. Bila tidak ada stress, tantangan-tantangan kerja juga tidak ada, dan prestasi kerja cenderung rendah. Sejalan dengan meningkatnya stress, prestasi kerja cenderung

naik, karena stress membantu karyawan untuk mengarahkan segala sumber daya dalam memenuhi berbagai persyaratan atau kebutuhan pekerjaan. Adalah suatu rangsangan sehat untuk mendorong para karyawan agar memberikan tanggapan terhadap tantangan-tantangan pekerjaan. Bila stress telah mencapai “puncak”, yang dicerminkan kemampuan pelaksanaan kerja harian karyawan, maka stres tambahan akan cenderung tidak menghasilkan perbaikan prestasi kerja.

Hubungan antara stres kerja dengan kinerja karyawan juga dijelaskan oleh Robin (2008:801) menyatakan bahwa “banyak riset telah menyelidiki hubungan stres-kinerja. Pola yang paling meluas yang dipelajari dalam literatur stres-kinerja adalah hubungan U terbalik.” Lebih lanjut dijelaskan oleh Robbin (2008:95) logika U terbalik adalah bahwa stres pada tingkat rendah sampai sedang merangsang tubuh dan meningkatkan kemampuan bereaksi. Pada saat itulah individu biasanya akan mampu melakukan tugasnya dengan lebih baik, lebih intensif, atau lebih cepat. Tetapi kalau banyak stres menempatkan tuntutan yang tidak dapat dicapai atau kendala ke seseorang, yang mengakibatkan kinerja menurun. Pola U terbalik ini juga menggambarkan reaksi terhadap stres dari waktu ke waktu, dan terhadap perubahan intensitas. Artinya, stres tingkat sedang sekalipun dapat mempunyai pengaruh yang negatif pada kinerja jangka panjang karena intensitas stres yang berkelanjutan itu meruntuhkan individu itu dan melemahkan sumber daya energinya.

4.3.5 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasional berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto terbukti kebenarannya atau **H₅ diterima**. Hal ini berarti jika komitmen organisasional semakin baik atau meningkat, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Perusahaan dituntut dapat mempertahankan karyawannya untuk melaksanakan tugas yang telah diberikan dan membuat karyawan tetap betah untuk bekerja tanpa menurunkan kinerja karyawan tersebut. Semakin tinggi

komitmen semakin loyal karyawan terhadap perusahaan, sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja yang terus-menerus meningkat akan memberikan efek pada kemajuan perusahaan sehingga, komitmen sangat diperlukan sebagai indikator kerja karyawan agar dapat bekerja secara optimal guna meningkatkan produktifitas dan efektivitas perusahaan

Komitmen organisasional tidak hanya menggambarkan loyalitas pasif yang dimiliki oleh anggota organisasi melainkan juga tindakan aktif anggota organisasi untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dan keberlangsungan organisasi tetap dapat dipertahankan. Jadi, keberadaan komitmen organisasional ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasional (Luthan, 1998). Jika dikaitkan dengan kinerja karyawan, secara normatif munculnya komitmen organisasional yang tinggi akan menimbulkan tingkat retensi yang tinggi sehingga kinerja karyawan diharapkan akan meningkat.

Komitmen merupakan faktor pendorong karyawan untuk bekerja lebih tekun agar kinerja karyawan meningkat. Komitmen timbul pada diri setiap karyawan yang sadar akan tanggungjawab yang telah diberikan perusahaan kepada karyawan untuk dijalankan dengan sebaik-baiknya. Untuk melahirkan sebuah komitmen terhadap suatu pekerjaan diperlukan kemauan dari dalam diri untuk menyukai pekerjaannya karena rasa suka pada pekerjaan itulah yang dapat memotivasi karyawan untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan sepenuh hati dan akan mengerjakan pekerjaan itu dengan sebaik-baiknya sehingga mendapatkan hasil yang memuaskan. Komitmen organisasional merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi.

4.4 Keterbatasan Penelitian

- a. Penelitian hanya dilakukan di satu Pabrik Gula milik PTPN XI dan melibatkan subyek penelitian dalam jumlah terbatas, yakni sebanyak 109 orang, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan pada kelompok subyek dengan jumlah yang besar.

- b. Kurangnya pemahaman dari responden terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam kuisioner serta sikap kepedulian dan keseriusan dalam menjawab semua pertanyaan-pertanyaan yang ada. Masalah subjektivitas dari responden dapat mengakibatkan hasil penelitian ini rentan terhadap biasanya jawaban responden.



BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian-uraian yang telah diungkapkan pada pembahasan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai jawaban atas pokok permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan di Pabrik Gula Jatiroto (H_1 diterima). Hal ini berarti jika konflik kerja semakin tinggi atau meningkat, maka akan menurunkan komitmen organisasional karyawan.
- b. Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan di Pabrik Gula Jatiroto (H_2 diterima). Hal ini berarti jika stres kerja semakin tinggi atau meningkat, maka akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan.
- c. Konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto (H_3 diterima). Hal ini berarti jika konflik kerja semakin tinggi atau meningkat, maka akan menurunkan kinerja karyawan.
- d. Stres kerja berpengaruh langsung namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto (H_4 ditolak). Hal ini berarti tinggi atau rendahnya stres kerja tidak mampu mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung. Dalam hal ini, pengaruh stress kerja hanya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan jika melalui komitmen organisasional.
- e. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (H_5 diterima). Hal ini berarti jika komitmen organisasional karyawan semakin baik atau meningkat, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

5.2 Saran

Dari hasil penelitian ini kiranya peneliti dapat memberikan saran, diantaranya:

1. Pimpinan Manajemen Pabrik Gula Jatiroto perlu mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan karyawannya sebagai landasan untuk menjaga komitmen organisasional dan memperbaiki kinerja perusahaan. Pabrik Gula Jatiroto harus memiliki indikator kinerja dimana karyawan dan manajer bekerjasama merencanakan kinerja yang harus dikerjakan di tahun mendatang, mengenali dan mencari cara mengatasi masalah. Komitmen organisasional juga diperlukan sebagai indikator kinerja karyawan untuk membentuk tingkat kompetensi, profesionalisme, dan komitmen yang tinggi guna pencapaian kinerja yang optimal.
2. Hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi peneliti lain dalam melakukan penelitian dengan topik dan model yang mirip, terutama untuk faktor-faktor yang berkaitan dengan komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Mengingat variabel eksogen yang dipergunakan masih terbatas, maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dengan variabel lain yang dapat dimungkinkan memengaruhi komitmen organisasional dan kinerja karyawan sehingga dapat memperkaya khasanah ilmu ekonomi secara khusus.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J. and Meyer, J. P. 1993. Organizational commitment: Evidence of career stage effects. *Journal of Business Research*. 26. 49-61
- Afzalur Rahim, *Managing Conflict in Organizations*, 4th Edition (New Jersey: Transaction Publishers, 2011) p.16
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja RosdaKarya, Bandung
- Chen Jui- Chen, Colin, S., Jung- Yao Hung. 2006. Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment, and job Performance of Accounting Professionals in Taiwan and America. *Leadership and Organizational journal*. 27 (4). p. 242- 249
- Dessler, G. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Prenhalindo. Jakarta
- Devi, E.K.D. 2009. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Outsourcing PT Semeru Karya Buana Semarang. *Tesis*. Program Studi Magister Manajemen Undip Semarang., Tidak Dipublikasikan
- Diana.A dan Tjiptono.F. 2004. *Total Quality Management*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi
- Doyle, P. and Wong, V. 1998. Marketing and Competitive Performance: An Empirical Study. *European Journal of Marketing*, Vol. 32 No. 5/6. page 514-535
- Dwi Retyaningyas. 2005. *Hubungan Antara Stres Kerja Dengan Produktivitas Kerja di bagian linting rokok PT. Gentong Gotri Semarang*, Semarang.
- Ghozali, I. 2008. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, I. 2008. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Grant, Ken et al. 2001. The Role of Satisfaction With Territory Design on The Motivation, Attitudes, and Work Outcomes of Salespeople. *Journal of The Academy of Marketing Sciences*. Vol. 23. No. 2. p. 165 – 178

- Handoko,T. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*.Yogyakarta: BPFE
- Hair, J.R, Anderson, R.E. Tarham, R.L. Beack, W.C. (1998) *Multivariate Data Analysis, Fifth Edition*, Prentice Hall International Inc
- Hasibuan, M.S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan ketujuh*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu. S. P. 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Bumi Aksara, Jakarta
- Jacinta F. Rini. (2002), *Psikologi Masalah Stres*, Jurnal Repistory Univetsitas Sumatera Utara.
- Jeniri Amir. 2005, *Antara Konflik Dan Kebobrokan*, Seminar Teori Dan Kritikan Sastra Melayu Serantau, Kuala Lumpur, Dewan Bahasa Dan Pustaka, Vol. 1 (p.208-230).
- Luthans,F. 1998. *Organizational Behavior*, Seventh Edition. Boston: McGrawHill, Inc
- Luthans, F. 2005. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-hill
- Mangkunegara, P. A. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya
- Mas'ud, F. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Mathis, R.L. and J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat
- Morrison, K.A. 1997. How Franchise Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relation, and Intention to Remain. *Journal of Small Business Management*. July
- Robbins, S.P. 1996. *Organizational Behavior Concept, Controversiest, Application*. Eaglewoods Cliffs. Prentice Hall Inc
- Robbins, Stephen P., 2003. *Perilaku Organisasi Jilid II*, Alih Bahasa
- Robbin, S. P. and Timothy A. Judge (2008), *Perilaku Organisasi*, alih bahasa oleh Hadyana Pujaatmaka Salembat Empat, Jakarta

- Siagian, S. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta
- Sugiyono, 2011, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, R dan D*, Alfabeta, Bandung.
- Supranto, Johnson. 2001, *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan Untuk Menaikan Pangsa Pasar*, Rineke Cipta, Jakarta.
- Suliman, A.MT. 2002, Is it really a Mediating Construct?, *Journal of Management Development*. Vol. 21. p. 170-183
- Sugiyono. 2011. *Statistik Nonparametrik untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Tansuhaj, Patriya., Donna, Randall and Jim, McCullough. 1998. A Service Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Function. *The Journal of Service Marketing*. Vol. 2. No.3
- Tjiptono, F. 2004. *Prinsip-prinsip Total Quality Service*. Yogyakarta: Andi.
- Vaizhal Rivai dan Deddy Mulayadi. 2009, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta : PT Rajagrafindo Prasada.
- Vithzal Rivai, and Ella Jauvani Sagala, 2011, *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan busnis*, cetakan kedua, Alfabeta CV, Bandung.
- Yus Iswanto and Gabriel Marjo. 1999, *Analisis Hubungan Antara Stres kerja, Kepribadian dan Kinerja Manajer Bank*, Universitas Terbuka, Yogyakarta

Lampiran 1. Kuisiener Penelitian

Kepada Yth,

Bapak/Ibu/Sdr Calon Responden

Hal : Permohonan Menjadi Responden

Dengan hormat,

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Rizky Budi Kurniawan
NIM : 150820101037
Status : Mahasiswa Program Studi Magister Managemen
Alamat : Jl. Ranu Pakis no. 01
Phone : 08123002557
E-mail : playmakerpoint@yahoo.com

Saat ini kami sedang melaksanakan penelitian Tesis untuk program S-2 dalam bidang sumber daya manusia dengan judul “Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PTPN XI, PG Jatiroto, Lumajang)”.

Dalam kesempatan ini, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr untuk menjawab kuisiener yang kami lampirkan. Kami menyadari, di tengah kesibukan Bapak/Ibu/Sdr yang sangat padat, hal ini akan sedikit menyita waktu. Akan tetapi keberhasilan dari penelitian ini sangat tergantung dari kebaikan hati Bapak/Ibu/Sdr untuk menjawab kuisiener kami.

Kami akan menjamin kerahasiaan dari jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr berikan. Jawaban dari Bapak/Ibu/Sdr akan kami pergunakan semata-mata hanya untuk kepentingan ilmiah. Kami sampaikan terima kasih atas kesediaan, partisipasi dan kerjasama yang baik dari Bapak/Ibu/Sdr sekalian.

Hormat saya,

Rizky B.K

KUISIONER
PENGARUH KONFLIK KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi pada Karyawan PTPN XI, PG Jatiroto, Lumajang)

Petunjuk Pengisian bagi **Karyawan** :

- a) Dimohon kesediaan anda untuk membaca dengan cermat butir-butir pernyataan yang terdapat lembaran berikut ini, kemudian pilihlah salah satu jawaban yang menurut anda paling tepat/ sesuai dengan yang anda alami, anda ketahui dan anda yakini dengan memberikan **lingkaran** pada salah satu jawaban pilihan anda

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju

- b) Instrumen ini semata-mata untuk tujuan penelitian, sehingga anda tidak perlu mencantumkan nama ataupun identitas lainnya
- c) Apapun jawaban anda akan dijamin kerahasiaanya
- d) Apapun jawaban anda, akan membantu kami dalam upaya untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai
- e) Apabila anda ingin mengubah pilihan yang telah anda tandai, berilah tanda silang (X) pada pilihan semua, dan kemudian berikan lagi **lingkaran** pada pilihan baru.

IDENTITAS RESPONDEN :	S2	S1	D3	SMU	SLTP
1. Tingkat Pendidikan					
2. Masa Kerja	Tahun				
3. Golongan					
4. Usia					

A. Konflik Pekerjaan	STS	TS	KS	S	SS
1. Saya merasa terjadi ketergantungan tugas antar karyawan	1	2	3	4	5
2. Saya merasakan perbedaan tujuan antar karyawan	1	2	3	4	5
3. Saya merasakan adanya perbedaan pendapat antara karyawan dengan manajer	1	2	3	4	5
4. Saya merasakan ketidaksesuaian penilaian kerja dengan kenyataan	1	2	3	4	5
5. Saya merasakan komunikasi yang terjalin antara karyawan tidak lancar	1	2	3	4	5
6. Saya merasakan adanya salah pengertian antara karyawan dengan manajer	1	2	3	4	5
7. Saya merasakan ketidakcocokan antara tujuan pribadi dengan perusahaan	1	2	3	4	5

B. Stress Kerja	STS	TS	KS	S	SS
1. Saya merasakan beban kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan	1	2	3	4	5
2. Saya merasakan adanya tekanan dari atasan	1	2	3	4	5
3. Saya merasakan adanya desakan waktu dan deadline sebuah tugas	1	2	3	4	5
4. Saya merasakan adanya perbedaan nilai antara karyawan dengan perusahaan	1	2	3	4	5
5. Saya merasakan apresiasi tidak sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan	1	2	3	4	5
6. Masalah finansial yang saya alami membuat stres	1	2	3	4	5
7. Perubahan kondisi tempat tinggal yang saya tempati mempengaruhi saya dalam bekerja	1	2	3	4	5

C. Komitmen Organisasional	STS	TS	KS	S	SS
1. Saya merasa puas dengan pendapatan yang saya terima pada pekerjaan ini	1	2	3	4	5
2. Saya merasa puas dengan rekan kerja saya yang memberikan bantuan langsung dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5
3. Saya merasa puas dengan peluang promosi yang ada dalam perusahaan (promosi dijalankan secara obyektif)	1	2	3	4	5
4. Saya merasa puas dengan program pendidikan dan pelatihan dalam pengembangan karier pekerjaan	1	2	3	4	5

5. Saya merasa puas dengan pimpinan yang membantu dalam menyelesaikan pekerjaan perusahaan	1	2	3	4	5
6. Saya merasa puas dalam pengembangan kreativitas diri saya dalam suatu pekerjaan					
7. Etika dalam bekerja menjadi panutan saya untuk terus berusaha menjadi yang terbaik					



**PENGARUH KONFLIK KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi pada Karyawan PTPN XI, PG Jatiroto, Lumajang)**

Petunjuk Pengisian bagi **Pimpinan** :

a) Dimohon kesediaan anda untuk membaca dengan cermat butir-butir pernyataan yang terdapat lembaran berikut ini, kemudian pilihlah salah satu jawaban yang menurut anda paling tepat/ sesuai dengan yang anda alami, anda ketahui dan anda yakini dengan memberikan **lingkaran** pada salah satu jawaban pilihan anda

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju

Instrumen ini semata-mata untuk tujuan penelitian, sehingga anda tidak perlu mencantumkan nama ataupun identitas lainnya

- b) Apapun jawaban anda akan dijamin kerahasiaanya
- c) Apapun jawaban anda, akan membantu kami dalam upaya untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai
- d) Apabila anda ingin mengubah pilihan yang telah anda tandai, berilah tanda silang (X) pada pilihan semua, dan kemudian berikan lagi **lingkaran** pada pilihan baru.

IDENTITAS RESPONDEN :	S2	S1	D3	SMU	SLTP
1. Tingkat Pendidikan					
2. Masa Kerja	Tahun				
3. Golongan					
4. Usia					

A. Kinerja	STS	TS	KS	S	SS
1. Karyawan tersebut mampu bekerja sesuai dengan kualitas standart perusahaan dan memenuhi target.	1	2	3	4	5
2. Karyawan tersebut mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan dengan tepat waktu	1	2	3	4	5
3. Karyawan tersebut mampu bekerja dengan baik walaupun tanpa pengawasan pimpinan.	1	2	3	4	5
4. Karyawan tersebut mampu membuat perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang mengenai pekerjaan.	1	2	3	4	5
5. Karyawan tersebut mampu dalam hal pengendalian biaya.	1	2	3	4	5
6. Karyawan tersebut mampu memahami data – data dan informasi yang menjadi tanggung jawab karyawan tersebut	1	2	3	4	5

Lampiran 2. Rekapitulasi Data Jawaban Responden

No	KONFLIK PEKERJAAN							STRESS KERJA						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1	4	4	5	5	3	5	5	4	3	4	3	3	3	3
2	4	4	5	5	3	5	5	4	5	4	4	4	4	5
3	4	4	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	2	1	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3
5	2	2	2	3	4	3	3	4	3	4	3	3	2	2
6	2	2	2	3	4	3	2	4	3	4	3	3	2	2
7	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2
8	2	2	2	3	2	3	2	4	3	4	3	3	2	2
9	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2
10	2	2	2	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4
11	2	2	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2
12	2	2	2	3	4	3	2	3	3	4	3	3	2	2
13	2	2	2	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4
14	2	3	3	4	2	2	2	2	3	4	4	4	2	3
15	2	2	2	4	4	2	3	3	3	3	4	4	2	3
16	2	3	3	4	4	2	2	3	3	3	4	4	2	3
17	2	2	2	4	4	2	2	3	4	3	4	5	2	3
18	2	2	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	2
19	2	2	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4
20	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2
21	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2
22	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2
23	3	2	2	4	4	2	2	5	3	4	5	4	2	3
24	2	2	2	4	4	2	2	4	3	4	4	4	2	3
25	3	2	2	4	4	3	3	4	3	4	4	4	2	3
26	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4
27	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
28	1	2	1	4	2	2	2	2	4	2	4	2	2	2
29	2	2	2	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4
30	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4
31	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2
32	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4
33	2	2	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2
34	2	3	3	2	2	2	4	3	3	2	4	3	2	4
35	4	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1
36	3	3	3	2	2	2	2	4	3	4	3	4	3	2
37	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4	3	4	4	4

No	KONFLIK PEKERJAAN							STRESS KERJA						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
38	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
39	1	2	3	2	2	2	2	2	3	2	4	4	5	5
40	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4
41	5	2	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	5	5
42	5	4	4	4	4	5	4	5	2	5	5	4	2	4
43	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3
44	2	2	3	2	5	2	2	3	3	3	2	2	2	2
45	4	3	3	2	4	3	4	4	4	4	3	3	3	5
46	2	2	3	4	3	2	2	4	3	2	3	3	2	2
47	2	2	3	3	4	3	2	2	3	3	2	3	3	3
48	2	4	4	3	4	4	3	2	2	2	2	2	2	1
49	2	2	2	3	2	1	1	2	4	4	4	4	3	4
50	1	2	3	4	4	2	2	4	3	4	3	4	3	3
51	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2
52	2	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
53	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
54	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
55	4	3	3	4	4	4	2	3	4	3	3	4	3	5
56	1	1	2	2	1	2	2	4	5	4	5	4	4	5
57	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	2	2
58	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	2	4
59	5	4	2	2	2	2	2	4	4	4	5	4	4	4
60	4	4	2	2	2	2	2	4	2	2	4	4	2	2
61	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	3
62	2	1	2	2	1	1	2	4	4	4	5	5	4	4
63	2	2	2	2	1	2	4	2	2	2	2	2	3	2
64	2	1	1	2	2	1	2	4	2	2	2	2	2	2
65	4	1	2	3	2	1	2	3	1	2	1	3	4	2
66	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	3	3	1	5
67	4	5	4	5	5	5	4	1	3	4	4	4	2	1
68	3	3	4	2	4	3	4	4	4	3	4	3	3	5
69	3	3	2	3	2	2	4	2	2	1	2	2	3	2
70	2	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3
71	2	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3
72	3	2	2	3	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4
73	1	1	1	1	1	1	1	5	4	5	5	5	5	4
74	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
75	1	1	1	2	2	1	1	4	2	2	2	2	2	2
76	1	1	1	2	2	4	3	2	1	2	2	2	2	2

No	KONFLIK PEKERJAAN							STRESS KERJA						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
77	4	2	3	3	5	2	4	2	2	3	3	5	2	4
78	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2
79	5	4	4	5	4	4	4	2	4	3	4	4	3	3
80	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
82	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
83	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3
84	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3
85	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3
86	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
87	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3
88	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3
89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
90	2	2	1	5	4	2	2	2	4	1	4	2	1	2
91	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3
92	2	2	2	3	4	3	2	1	3	2	3	3	4	4
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
94	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
95	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
96	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
97	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
98	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
99	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
100	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3
101	1	2	2	4	4	2	2	2	4	2	4	4	2	2
102	1	2	2	4	4	2	2	2	4	2	4	4	2	2
103	1	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
104	1	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	2	2	4
105	1	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	2	2	4
106	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4
107	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2
108	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2
109	1	1	1	2	2	2	3	3	3	2	4	4	4	2

No	KOMITMEN ORGANISASIONAL							KINERJA					
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6
1	2	1	1	1	3	1	2	2	3	2	2	3	2
2	2	1	1	1	3	1	2	2	3	4	2	3	2
3	1	1	1	1	3	1	2	2	3	2	3	3	2
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
7	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
8	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
9	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
10	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
11	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4
12	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
13	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
14	2	2	3	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5
15	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
16	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5
17	4	2	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
19	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
20	3	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
21	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
22	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
23	3	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
24	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5
25	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
27	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
28	3	4	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
30	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
31	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
32	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
33	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5
34	4	4	4	3	4	4	5	2	4	3	3	2	3
35	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
36	3	2	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
38	3	4	3	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5

No	KOMITMEN ORGANISASIONAL							KINERJA					
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6
39	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	3	4
40	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
42	3	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1
43	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4
44	1	3	2	2	2	1	2	3	4	4	3	3	4
45	4	4	4	3	4	3	5	2	4	3	2	3	5
46	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
47	1	3	2	1	2	4	4	4	5	5	5	5	5
48	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
49	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
50	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	3	4
52	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4
54	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4
55	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4
56	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
58	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
59	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5
60	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4
62	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
63	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4
64	4	2	4	4	4	2	1	4	4	4	4	4	4
65	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4
66	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4	5	4	5
67	2	3	1	1	2	2	2	3	3	2	1	2	2
68	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3
69	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
70	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4
71	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
72	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
73	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5
74	3	3	3	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4
75	2	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4
76	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4

No	KOMITMEN ORGANISASIONAL							KINERJA					
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6
77	1	1	4	2	2	2	2	4	4	3	3	3	4
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	4	4	2	4	2	4	4	2	2	2	2	2	2
80	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4
81	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
82	3	3	3	3	3	4	3	1	2	2	2	1	1
83	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
84	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
85	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
86	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
87	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
88	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
89	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
90	3	4	3	3	2	2	2	2	4	5	4	4	4
91	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	2
92	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
94	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
95	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
96	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
97	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	1	2
98	4	4	4	4	4	4	4	2	1	2	1	2	3
99	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
100	3	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4
101	4	4	3	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4
102	4	4	3	3	4	4	5	5	4	5	4	5	4
103	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4
104	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4
105	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
106	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4
107	4	4	3	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5
108	4	4	3	3	4	4	3	5	5	5	5	4	4
109	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3

Lampiran 3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**Frequencies****Statistics**

	N		Mean	Mode	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis
	Valid	Missing						
X11	109	0	2.54	2	.731	.231	-.147	.459
X12	109	0	2.55	2	.662	.231	-.220	.459
X13	109	0	2.59	2	.572	.231	-.117	.459
X14	109	0	3.13	3	.189	.231	-.814	.459
X15	109	0	3.06	4	-.222	.231	-.870	.459
X16	109	0	2.77	3	.477	.231	-.115	.459
X17	109	0	2.80	2	.418	.231	-.499	.459
X21	109	0	3.09	4	-.187	.231	-.979	.459
X22	109	0	3.09	3	-.258	.231	.041	.459
X23	109	0	3.17	4	-.211	.231	-.880	.459
X24	109	0	3.44	4	-.540	.231	-.226	.459
X25	109	0	3.40	4	-.335	.231	-.772	.459
X26	109	0	2.83	2	.339	.231	-.856	.459
X27	109	0	3.06	2	.195	.231	-.927	.459
Z1	109	0	3.58	4	-1.239	.231	1.914	.459
Z2	109	0	3.68	4	-1.402	.231	2.070	.459
Z3	109	0	3.60	4	-1.032	.231	1.317	.459
Z4	109	0	3.64	4	-.978	.231	1.410	.459
Z5	109	0	3.75	4	-1.067	.231	1.355	.459
Z6	109	0	3.79	4	-1.612	.231	3.014	.459
Z7	109	0	3.93	4	-.980	.231	1.038	.459
Y1	109	0	3.93	4	-1.205	.231	1.525	.459
Y2	109	0	4.03	4	-1.192	.231	2.709	.459
Y3	109	0	4.13	4	-1.149	.231	1.108	.459
Y4	109	0	3.94	4	-1.155	.231	1.630	.459
Y5	109	0	3.98	4	-1.000	.231	1.307	.459
Y6	109	0	4.04	4	-1.270	.231	1.985	.459

Frequency Table

X11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	11.9	11.9	11.9
	2	53	48.6	48.6	60.6
	3	21	19.3	19.3	79.8
	4	15	13.8	13.8	93.6
	5	7	6.4	6.4	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

X12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	9.2	9.2	9.2
	2	55	50.5	50.5	59.6
	3	22	20.2	20.2	79.8
	4	18	16.5	16.5	96.3
	5	4	3.7	3.7	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

X13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	10.1	10.1	10.1
	2	48	44.0	44.0	54.1
	3	30	27.5	27.5	81.7
	4	15	13.8	13.8	95.4
	5	5	4.6	4.6	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

X14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.8	1.8	1.8
	2	32	29.4	29.4	31.2
	3	35	32.1	32.1	63.3
	4	30	27.5	27.5	90.8
	5	10	9.2	9.2	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

X15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	5.5	5.5	5.5
	2	30	27.5	27.5	33.0
	3	29	26.6	26.6	59.6
	4	40	36.7	36.7	96.3
	5	4	3.7	3.7	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

X16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	7.3	7.3	7.3
	2	39	35.8	35.8	43.1
	3	40	36.7	36.7	79.8
	4	14	12.8	12.8	92.7
	5	8	7.3	7.3	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

X17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	4.6	4.6	4.6
	2	44	40.4	40.4	45.0
	3	33	30.3	30.3	75.2
	4	22	20.2	20.2	95.4
	5	5	4.6	4.6	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

X21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3.7	3.7	3.7
	2	32	29.4	29.4	33.0
	3	27	24.8	24.8	57.8
	4	42	38.5	38.5	96.3
	5	4	3.7	3.7	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

X22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	5.5	5.5	5.5
	2	18	16.5	16.5	22.0
	3	50	45.9	45.9	67.9
	4	30	27.5	27.5	95.4
	5	5	4.6	4.6	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

X23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.8	1.8	1.8
	2	28	25.7	25.7	27.5
	3	32	29.4	29.4	56.9
	4	43	39.4	39.4	96.3
	5	4	3.7	3.7	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

X24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.8	1.8	1.8
	2	17	15.6	15.6	17.4
	3	29	26.6	26.6	44.0
	4	53	48.6	48.6	92.7
	5	8	7.3	7.3	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

X25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	20	18.3	18.3	18.3
	3	31	28.4	28.4	46.8
	4	52	47.7	47.7	94.5
	5	6	5.5	5.5	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

X26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3.7	3.7	3.7
	2	46	42.2	42.2	45.9
	3	27	24.8	24.8	70.6
	4	28	25.7	25.7	96.3
	5	4	3.7	3.7	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

X27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2.8	2.8	2.8
	2	37	33.9	33.9	36.7
	3	29	26.6	26.6	63.3
	4	31	28.4	28.4	91.7
	5	9	8.3	8.3	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

Z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3.7	3.7	3.7
	2	6	5.5	5.5	9.2
	3	28	25.7	25.7	34.9
	4	65	59.6	59.6	94.5
	5	6	5.5	5.5	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

Z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	4.6	4.6	4.6
	2	7	6.4	6.4	11.0
	3	16	14.7	14.7	25.7
	4	71	65.1	65.1	90.8
	5	10	9.2	9.2	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

Z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	4.6	4.6	4.6
	2	6	5.5	5.5	10.1
	3	28	25.7	25.7	35.8
	4	59	54.1	54.1	89.9
	5	11	10.1	10.1	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

Z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	4.6	4.6	4.6
	2	4	3.7	3.7	8.3
	3	30	27.5	27.5	35.8
	4	56	51.4	51.4	87.2
	5	14	12.8	12.8	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

Z5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	7.3	7.3	7.3
	3	18	16.5	16.5	23.9
	4	76	69.7	69.7	93.6
	5	7	6.4	6.4	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

Z6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3.7	3.7	3.7
	2	7	6.4	6.4	10.1
	3	9	8.3	8.3	18.3
	4	77	70.6	70.6	89.0
	5	12	11.0	11.0	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

Z7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.9	.9	.9
	2	9	8.3	8.3	9.2
	3	12	11.0	11.0	20.2
	4	62	56.9	56.9	77.1
	5	25	22.9	22.9	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.8	1.8	1.8
	2	10	9.2	9.2	11.0
	3	7	6.4	6.4	17.4
	4	65	59.6	59.6	77.1
	5	25	22.9	22.9	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.9	.9	.9
	2	5	4.6	4.6	5.5
	3	9	8.3	8.3	13.8
	4	69	63.3	63.3	77.1
	5	25	22.9	22.9	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.9	.9	.9
	2	8	7.3	7.3	8.3
	3	9	8.3	8.3	16.5
	4	49	45.0	45.0	61.5
	5	42	38.5	38.5	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2.8	2.8	2.8
	2	6	5.5	5.5	8.3
	3	14	12.8	12.8	21.1
	4	58	53.2	53.2	74.3
	5	28	25.7	25.7	100.0
Total		109	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.8	1.8	1.8
	2	5	4.6	4.6	6.4
	3	17	15.6	15.6	22.0
	4	54	49.5	49.5	71.6
	5	31	28.4	28.4	100.0
Total		109	100.0	100.0	

Lampiran 4. Hasil Analisis Structural Equation Model (SEM)**Analysis Summary****Date and Time**

Date: Monday, May 15, 2017

Time: 5:37:06 AM

Title

Sem: Monday, May 15, 2017 05:37 AM

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 109

Variable Summary (Group number 1)**Your model contains the following variables (Group number 1)**

Observed, endogenous variables

X11

X12

X13

X14

X15

X16

X17

X27

X26

X25

X24

X23

X22

X21

Z7

Z6

Z5

Z4

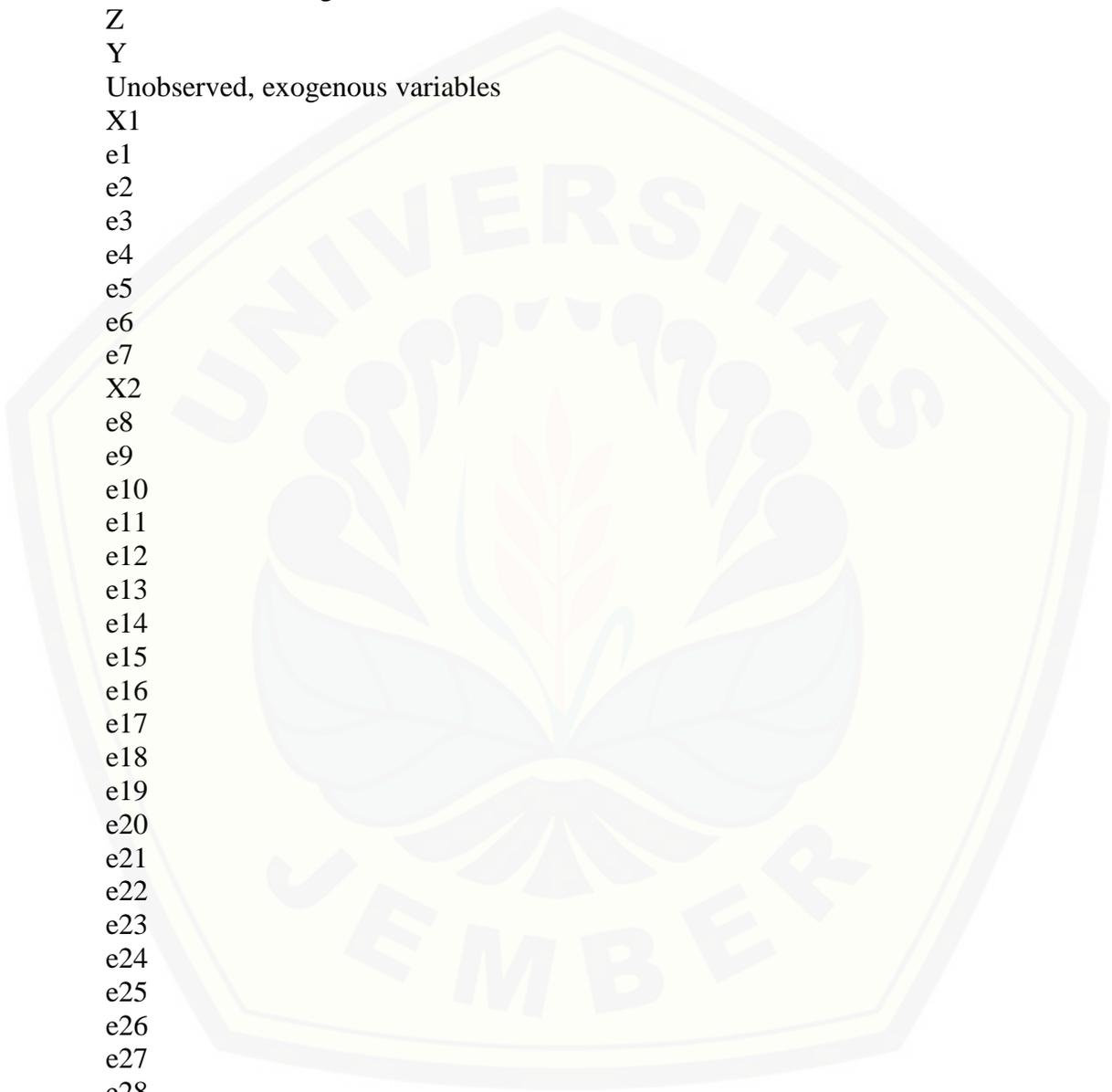
Z3

Z2

Z1

Y1

Y2
Y3
Y4
Y5
Y6
Unobserved, endogenous variables
Z
Y
Unobserved, exogenous variables
X1
e1
e2
e3
e4
e5
e6
e7
X2
e8
e9
e10
e11
e12
e13
e14
e15
e16
e17
e18
e19
e20
e21
e22
e23
e24
e25
e26
e27
e28
e29



Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model:	60
Number of observed variables:	27
Number of unobserved variables:	33
Number of exogenous variables:	31
Number of endogenous variables:	29

Parameter summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	33	0	0	0	0	33
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	28	1	31	0	0	60
Total	61	1	31	0	0	93

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y6	1.000	5.000	-1.253	-1.340	1.840	1.922
Y5	1.000	5.000	-.986	-1.202	1.194	1.544
Y4	1.000	5.000	-1.139	-1.855	1.502	1.200
Y3	1.000	5.000	-1.133	-1.830	1.003	2.138
Y2	1.000	5.000	-1.176	-2.011	2.532	1.396
Y1	1.000	5.000	-1.189	-2.067	1.402	1.987
Z1	1.000	5.000	-1.222	-1.207	1.773	1.778
Z2	1.000	5.000	-1.382	-.891	1.921	1.094
Z3	1.000	5.000	-1.018	-1.337	1.203	.563
Z4	1.000	5.000	-.965	-1.112	1.292	.753
Z5	2.000	5.000	-1.052	-1.483	1.239	1.640
Z6	1.000	5.000	-1.590	-.775	2.823	1.017
Z7	1.000	5.000	-.967	-1.121	.937	1.997
X21	1.000	5.000	-.184	-.785	-.990	-2.109
X22	1.000	5.000	-.254	-1.083	-.015	-.033
X23	1.000	5.000	-.208	-.888	-.894	-1.906
X24	1.000	5.000	-.532	-2.269	-.271	-.577
X25	2.000	5.000	-.331	-1.409	-.792	-1.688
X26	1.000	5.000	.335	1.427	-.872	-1.859
X27	1.000	5.000	.192	.818	-.940	-2.003
X17	1.000	5.000	.412	1.756	-.531	-1.132
X16	1.000	5.000	.470	2.005	-.164	-.350

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X15	1.000	5.000	-.219	-.935	-.886	-1.887
X14	1.000	5.000	.186	.794	-.831	-1.771
X13	1.000	5.000	.564	2.403	-.166	-.354
X12	1.000	5.000	.653	1.782	-.264	-.563
X11	1.000	5.000	.721	2.074	-.195	-.415
Multivariate					53.818	1.695

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
77	46.854	.010	.000
90	45.457	.015	.000
66	45.032	.016	.000
65	44.646	.018	.000
42	44.103	.020	.000
44	43.212	.025	.000
68	42.355	.030	.000
45	41.814	.034	.000
47	41.570	.036	.000
67	40.987	.041	.000
79	40.807	.043	.000
64	40.760	.043	.000
56	39.816	.053	.000
2	39.363	.059	.000
48	38.833	.066	.000
75	38.382	.072	.000
73	37.423	.087	.000
40	36.982	.095	.000
55	36.653	.102	.000
76	36.375	.107	.000
3	36.196	.111	.000
58	35.624	.124	.000
59	35.589	.125	.000
41	34.952	.140	.000
14	34.351	.156	.000
39	33.524	.180	.003
34	33.426	.183	.002
98	33.167	.192	.002
35	32.591	.211	.005
109	31.041	.269	.095

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
28	30.131	.308	.271
74	30.037	.312	.237
57	29.833	.322	.239
52	29.600	.332	.251
91	29.260	.348	.303
97	29.107	.356	.291
82	29.031	.359	.252
70	29.012	.360	.199
36	28.744	.373	.225
17	28.698	.376	.184
69	28.696	.376	.137
1	28.505	.385	.140
104	28.297	.396	.147
107	28.275	.397	.112
62	27.775	.423	.195
23	27.723	.425	.160
38	27.460	.439	.186
49	26.980	.465	.293
50	26.857	.472	.276
63	26.767	.476	.247
60	26.667	.482	.223
92	25.950	.521	.449
72	25.933	.522	.382
53	25.514	.546	.500
71	25.117	.550	.489
43	25.027	.541	.511
102	24.988	.553	.605
51	24.865	.582	.717
105	24.367	.610	.836
8	23.700	.647	.944
101	23.580	.653	.939
4	23.278	.670	.957
108	23.259	.671	.939
103	23.044	.683	.946
100	20.942	.789	1.000
106	20.793	.796	1.000
54	20.759	.797	1.000
61	20.656	.802	1.000
12	20.531	.808	1.000
24	20.493	.809	1.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
11	20.037	.829	1.000
80	19.701	.843	1.000
46	19.580	.848	1.000
22	18.914	.873	1.000
37	18.761	.904	1.000
5	18.425	.894	1.000
16	18.184	.898	1.000
83	17.958	.905	1.000
9	17.463	.919	1.000
13	17.140	.928	1.000
15	17.124	.928	1.000
18	17.022	.931	1.000
10	17.005	.931	1.000
33	16.816	.936	1.000
88	16.660	.939	1.000
25	15.682	.959	1.000
6	15.570	.961	1.000
20	15.520	.961	1.000
99	14.846	.972	1.000
96	14.670	.974	1.000
29	14.475	.976	1.000
26	14.355	.978	1.000
94	14.160	.980	1.000
95	13.804	.983	1.000
7	13.246	.988	1.000
84	13.206	.988	1.000
87	13.206	.988	1.000
89	11.696	.995	1.000
32	11.603	.996	1.000
86	11.419	.996	1.000

Sample Covariances (Group number 1)

	Y6	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	X21	X22	X23	X24	X25	X26	
Y6	.788																			
Y5	.625	.789																		
Y4	.608	.659	.849																	
Y3	.582	.645	.650	.828																
Y2	.458	.487	.525	.529	.577															
Y1	.507	.540	.573	.597	.497	.820														
Z1	.254	.203	.221	.219	.168	.244	.684													
Z2	.278	.159	.337	.234	.211	.252	.461	.805												
Z3	.418	.259	.369	.345	.250	.328	.453	.448	.828											
Z4	.408	.296	.399	.367	.203	.377	.436	.381	.580	.835										
Z5	.257	.243	.268	.270	.172	.266	.317	.242	.331	.416	.462									
Z6	.338	.262	.335	.321	.162	.333	.370	.391	.447	.475	.342	.735								
Z7	.305	.246	.261	.312	.167	.279	.318	.362	.383	.460	.376	.526	.747							
X21	-.095	-.044	-.095	-.076	-.058	-.131	.039	-.136	.019	.070	.059	-.027	-.030	.964						
X22	-.077	-.118	-.141	-.058	-.039	-.122	.030	.011	.010	-.059	-.014	-.017	-.021	.331	.836					
X23	-.043	-.061	-.154	-.087	-.032	-.051	.000	-.146	.043	.035	-.003	-.037	-.042	.516	.461	.841				
X24	-.108	-.139	-.164	-.121	-.122	-.124	.030	-.070	-.079	-.053	-.038	.010	-.059	.345	.510	.446	.815			
X25	-.107	-.139	-.158	-.134	-.103	-.080	-.022	-.127	-.085	-.067	-.065	.021	-.035	.330	.403	.416	.565	.718		
X26	-.132	-.177	-.121	-.126	-.106	-.131	.031	.094	.025	.060	.032	-.007	.025	.345	.446	.396	.348	.424	.945	
X27	-.075	-.210	-.207	-.181	-.084	-.198	.032	-.037	.086	-.035	.014	-.062	.032	.316	.518	.477	.471	.418	.633	
X17	-.442	-.426	-.426	-.424	-.306	-.418	-.223	-.175	-.237	-.292	-.188	-.254	-.226	.257	.275	.292	.226	.237	.334	
X16	-.423	-.325	-.382	-.457	-.278	-.375	-.189	-.211	-.285	-.256	-.185	-.250	-.237	.278	.324	.389	.193	.212	.256	
X15	-.140	-.137	-.207	-.209	-.185	-.234	-.215	-.203	-.143	-.219	-.243	-.163	-.225	.188	.289	.302	.159	.253	.027	

	Y6	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	X21	X22	X23	X24	X25	X26
X14	-.372	-.245	-.359	-.301	-.325	-.367	-.184	-.252	-.288	-.257	-.234	-.202	-.247	.190	.429	.290	.320	.352	.159
X13	-.517	-.503	-.549	-.543	-.356	-.461	-.248	-.279	-.350	-.460	-.277	-.307	-.296	.276	.341	.347	.246	.350	.326
X12	-.488	-.458	-.488	-.502	-.336	-.427	-.217	-.209	-.347	-.298	-.221	-.223	-.253	.243	.216	.308	.345	.310	.210
X11	-.378	-.421	-.497	-.519	-.318	-.391	-.074	-.193	-.249	-.182	-.215	-.244	-.263	.290	.189	.300	.230	.350	.245

	X27	X17	X16	X15	X14	X13	X12	X11
X27	1.061							
X17	.351	.932						
X16	.251	.697	1.021					
X15	.125	.406	.545	1.006				
X14	.149	.475	.598	.626	.993			
X13	.390	.632	.676	.426	.585	.995		
X12	.227	.588	.640	.401	.516	.732	.981	
X11	.300	.577	.601	.365	.472	.655	.739	1.147

Determinant of sample covariance matrix = 144.921

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 378
 Number of distinct parameters to be estimated: 99
 Degrees of freedom (378 - 60): 279

Result (Default model)

Minimum was achieved
 Chi-square = 294.544
 Degrees of freedom = 279
 Probability level = .250

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Z	<--- X1	-.569	.119	-4.764	***	par_25
Z	<--- X2	.300	.112	2.686	.007	par_26
Y	<--- X1	-.578	.130	-4.438	***	par_27
Y	<--- X2	.122	.105	1.156	.248	par_28
Y	<--- Z	.291	.115	2.521	.012	par_29
X11	<--- X1	1.000				
X12	<--- X1	1.059	.123	8.606	***	par_1

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X13 <--- X1	1.118	.126	8.845	***	par_2
X14 <--- X1	.882	.128	6.903	***	par_3
X15 <--- X1	.707	.129	5.463	***	par_4
X16 <--- X1	1.039	.129	8.082	***	par_5
X17 <--- X1	.968	.123	7.904	***	par_6
X27 <--- X2	1.000				
X26 <--- X2	.891	.140	6.360	***	par_7
X25 <--- X2	.927	.132	7.036	***	par_8
X24 <--- X2	.985	.140	7.043	***	par_9
X23 <--- X2	.949	.138	6.862	***	par_10
X22 <--- X2	.956	.136	7.017	***	par_11
X21 <--- X2	.763	.146	5.215	***	par_12
Z7 <--- Z	1.000				
Z6 <--- Z	1.041	.126	8.230	***	par_13
Z5 <--- Z	.820	.102	8.050	***	par_14
Z4 <--- Z	1.175	.140	8.380	***	par_15
Z3 <--- Z	1.098	.142	7.737	***	par_16
Z2 <--- Z	.890	.139	6.416	***	par_17
Z1 <--- Z	.924	.129	7.174	***	par_18
Y1 <--- Y	1.000				
Y2 <--- Y	.884	.089	9.978	***	par_19
Y3 <--- Y	1.131	.104	10.902	***	par_20
Y4 <--- Y	1.140	.106	10.749	***	par_21
Y5 <--- Y	1.101	.103	10.738	***	par_22
Y6 <--- Y	1.042	.105	9.961	***	par_23

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Z <--- X1	-.688
Z <--- X2	.333
Y <--- X1	-.626
Y <--- X2	.121
Y <--- Z	.260
X11 <--- X1	.724
X12 <--- X1	.829
X13 <--- X1	.870
X14 <--- X1	.687
X15 <--- X1	.547
X16 <--- X1	.798
X17 <--- X1	.778

	Estimate
X27 <--- X2	.691
X26 <--- X2	.653
X25 <--- X2	.780
X24 <--- X2	.777
X23 <--- X2	.737
X22 <--- X2	.745
X21 <--- X2	.553
Z7 <--- Z	.742
Z6 <--- Z	.778
Z5 <--- Z	.773
Z4 <--- Z	.824
Z3 <--- Z	.773
Z2 <--- Z	.636
Z1 <--- Z	.716
Y1 <--- Y	.792
Y2 <--- Y	.834
Y3 <--- Y	.892
Y4 <--- Y	.887
Y5 <--- Y	.889
Y6 <--- Y	.842

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1 <--> X2	.298	.077	3.857	***	par_24

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X1 <--> X2	.540

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1	.602	.142	4.249	***	par_30
X2	.507	.130	3.894	***	par_31
e28	.272	.067	4.086	***	par_32
e29	.229	.051	4.512	***	par_33
e1	.546	.082	6.663	***	par_34

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e2	.306	.051	5.990	***	par_35
e3	.242	.044	5.446	***	par_36
e4	.525	.077	6.785	***	par_37
e5	.705	.100	7.062	***	par_38
e6	.371	.060	6.201	***	par_39
e7	.367	.058	6.389	***	par_40
e8	.554	.086	6.403	***	par_41
e9	.542	.083	6.561	***	par_42
e10	.281	.050	5.678	***	par_43
e11	.323	.057	5.688	***	par_44
e12	.384	.062	6.147	***	par_45
e13	.372	.060	6.151	***	par_46
e14	.669	.097	6.903	***	par_47
e15	.336	.053	6.306	***	par_48
e16	.291	.048	6.111	***	par_49
e17	.186	.030	6.200	***	par_50
e18	.269	.047	5.722	***	par_51
e19	.333	.054	6.145	***	par_52
e20	.479	.071	6.796	***	par_53
e21	.334	.051	6.518	***	par_54
e22	.306	.046	6.649	***	par_55
e23	.175	.027	6.407	***	par_56
e24	.169	.029	5.753	***	par_57
e25	.181	.031	5.851	***	par_58
e26	.165	.028	5.798	***	par_59
e27	.229	.036	6.323	***	par_60

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Z	.337
Y	.554
Y6	.709
Y5	.791
Y4	.787
Y3	.795
Y2	.696
Y1	.627
Z1	.512
Z2	.405
Z3	.598

	Estimate
Z4	.678
Z5	.598
Z6	.605
Z7	.550
X21	.306
X22	.555
X23	.543
X24	.604
X25	.608
X26	.426
X27	.478
X17	.606
X16	.637
X15	.299
X14	.472
X13	.757
X12	.688
X11	.525

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	Z	Y
Z	.300	-.569	.000	.000
Y	.209	-.744	.291	.000
Y6	.217	-.775	.303	1.042
Y5	.230	-.819	.320	1.101
Y4	.238	-.848	.331	1.140
Y3	.236	-.841	.329	1.131
Y2	.184	-.657	.257	.884
Y1	.209	-.744	.291	1.000
Z1	.277	-.525	.924	.000
Z2	.267	-.506	.890	.000
Z3	.329	-.624	1.098	.000
Z4	.352	-.668	1.175	.000
Z5	.246	-.466	.820	.000
Z6	.312	-.592	1.041	.000
Z7	.300	-.569	1.000	.000
X21	.763	.000	.000	.000
X22	.956	.000	.000	.000
X23	.949	.000	.000	.000
X24	.985	.000	.000	.000

	X2	X1	Z	Y
X25	.927	.000	.000	.000
X26	.891	.000	.000	.000
X27	1.000	.000	.000	.000
X17	.000	.968	.000	.000
X16	.000	1.039	.000	.000
X15	.000	.707	.000	.000
X14	.000	.882	.000	.000
X13	.000	1.118	.000	.000
X12	.000	1.059	.000	.000
X11	.000	1.000	.000	.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	Z	Y
Z	.333	-.688	.000	.000
Y	.207	-.804	.260	.000
Y6	.175	-.677	.219	.842
Y5	.184	-.715	.231	.889
Y4	.184	-.714	.230	.887
Y3	.185	-.717	.232	.892
Y2	.173	-.671	.217	.834
Y1	.164	-.637	.206	.792
Z1	.238	-.493	.716	.000
Z2	.212	-.438	.636	.000
Z3	.258	-.532	.773	.000
Z4	.274	-.567	.824	.000
Z5	.258	-.532	.773	.000
Z6	.259	-.535	.778	.000
Z7	.247	-.510	.742	.000
X21	.553	.000	.000	.000
X22	.745	.000	.000	.000
X23	.737	.000	.000	.000
X24	.777	.000	.000	.000
X25	.780	.000	.000	.000
X26	.653	.000	.000	.000
X27	.691	.000	.000	.000
X17	.000	.778	.000	.000
X16	.000	.798	.000	.000
X15	.000	.547	.000	.000
X14	.000	.687	.000	.000

	X2	X1	Z	Y
X13	.000	.870	.000	.000
X12	.000	.829	.000	.000
X11	.000	.724	.000	.000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	Z	Y
Z	.300	-.569	.000	.000
Y	.122	-.578	.291	.000
Y6	.000	.000	.000	1.042
Y5	.000	.000	.000	1.101
Y4	.000	.000	.000	1.140
Y3	.000	.000	.000	1.131
Y2	.000	.000	.000	.884
Y1	.000	.000	.000	1.000
Z1	.000	.000	.924	.000
Z2	.000	.000	.890	.000
Z3	.000	.000	1.098	.000
Z4	.000	.000	1.175	.000
Z5	.000	.000	.820	.000
Z6	.000	.000	1.041	.000
Z7	.000	.000	1.000	.000
X21	.763	.000	.000	.000
X22	.956	.000	.000	.000
X23	.949	.000	.000	.000
X24	.985	.000	.000	.000
X25	.927	.000	.000	.000
X26	.891	.000	.000	.000
X27	1.000	.000	.000	.000
X17	.000	.968	.000	.000
X16	.000	1.039	.000	.000
X15	.000	.707	.000	.000
X14	.000	.882	.000	.000
X13	.000	1.118	.000	.000
X12	.000	1.059	.000	.000
X11	.000	1.000	.000	.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	Z	Y
Z	.333	-.688	.000	.000
Y	.121	-.626	.260	.000
Y6	.000	.000	.000	.842
Y5	.000	.000	.000	.889
Y4	.000	.000	.000	.887
Y3	.000	.000	.000	.892
Y2	.000	.000	.000	.834
Y1	.000	.000	.000	.792
Z1	.000	.000	.716	.000
Z2	.000	.000	.636	.000
Z3	.000	.000	.773	.000
Z4	.000	.000	.824	.000
Z5	.000	.000	.773	.000
Z6	.000	.000	.778	.000
Z7	.000	.000	.742	.000
X21	.553	.000	.000	.000
X22	.745	.000	.000	.000
X23	.737	.000	.000	.000
X24	.777	.000	.000	.000
X25	.780	.000	.000	.000
X26	.653	.000	.000	.000
X27	.691	.000	.000	.000
X17	.000	.778	.000	.000
X16	.000	.798	.000	.000
X15	.000	.547	.000	.000
X14	.000	.687	.000	.000
X13	.000	.870	.000	.000
X12	.000	.829	.000	.000
X11	.000	.724	.000	.000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	Z	Y
Z	.000	.000	.000	.000
Y	.087	-.165	.000	.000
Y6	.217	-.775	.303	.000
Y5	.230	-.819	.320	.000
Y4	.238	-.848	.331	.000
Y3	.236	-.841	.329	.000

	X2	X1	Z	Y
Y2	.184	-.657	.257	.000
Y1	.209	-.744	.291	.000
Z1	.277	-.525	.000	.000
Z2	.267	-.506	.000	.000
Z3	.329	-.624	.000	.000
Z4	.352	-.668	.000	.000
Z5	.246	-.466	.000	.000
Z6	.312	-.592	.000	.000
Z7	.300	-.569	.000	.000
X21	.000	.000	.000	.000
X22	.000	.000	.000	.000
X23	.000	.000	.000	.000
X24	.000	.000	.000	.000
X25	.000	.000	.000	.000
X26	.000	.000	.000	.000
X27	.000	.000	.000	.000
X17	.000	.000	.000	.000
X16	.000	.000	.000	.000
X15	.000	.000	.000	.000
X14	.000	.000	.000	.000
X13	.000	.000	.000	.000
X12	.000	.000	.000	.000
X11	.000	.000	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	Z	Y
Z	.000	.000	.000	.000
Y	.086	-.179	.000	.000
Y6	.175	-.677	.219	.000
Y5	.184	-.715	.231	.000
Y4	.184	-.714	.230	.000
Y3	.185	-.717	.232	.000
Y2	.173	-.671	.217	.000
Y1	.164	-.637	.206	.000
Z1	.238	-.493	.000	.000
Z2	.212	-.438	.000	.000
Z3	.258	-.532	.000	.000
Z4	.274	-.567	.000	.000
Z5	.258	-.532	.000	.000
Z6	.259	-.535	.000	.000

	X2	X1	Z	Y
Z7	.247	-.510	.000	.000
X21	.000	.000	.000	.000
X22	.000	.000	.000	.000
X23	.000	.000	.000	.000
X24	.000	.000	.000	.000
X25	.000	.000	.000	.000
X26	.000	.000	.000	.000
X27	.000	.000	.000	.000
X17	.000	.000	.000	.000
X16	.000	.000	.000	.000
X15	.000	.000	.000	.000
X14	.000	.000	.000	.000
X13	.000	.000	.000	.000
X12	.000	.000	.000	.000
X11	.000	.000	.000	.000

Minimization History (Default model)

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e	9	-1.166	9999.000	2352.842	0	9999.000
1	e	11	-.247	5.259	1329.365	20	.195
2	e*	3	-.129	1.172	1004.484	5	.773
3	e	3	-.151	1.191	764.795	5	.886
4	e*	0	389.133	1.075	658.510	5	.866
5	e	0	87.179	.812	641.119	3	.000
6	e	0	94.080	.490	630.197	1	1.034
7	e	0	97.650	.188	629.015	1	1.055
8	e	0	106.318	.032	628.997	1	1.022
9	e	0	106.356	.002	628.997	1	1.001
10	e	0	106.356	.000	628.997	1	.999

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	99	294.544	279	.250	1.056
Saturated model	378	.000	0		
Independence model	27	2425.187	351	.000	6.909

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.049	.853	.802	.630
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.313	.209	.149	.194

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.879	.847	.993	.991	.993
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.795	.698	.789
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	15.544	.000	60.751
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	2074.187	1921.817	2233.981

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	2.727	.144	.000	.563
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	22.455	19.205	17.795	20.685

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.023	.000	.045	.984
Independence model	.234	.225	.243	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	492.544	561.844	758.988	857.988
Saturated model	756.000	1020.600	1773.329	2151.329
Independence model	2479.187	2498.087	2551.853	2578.853

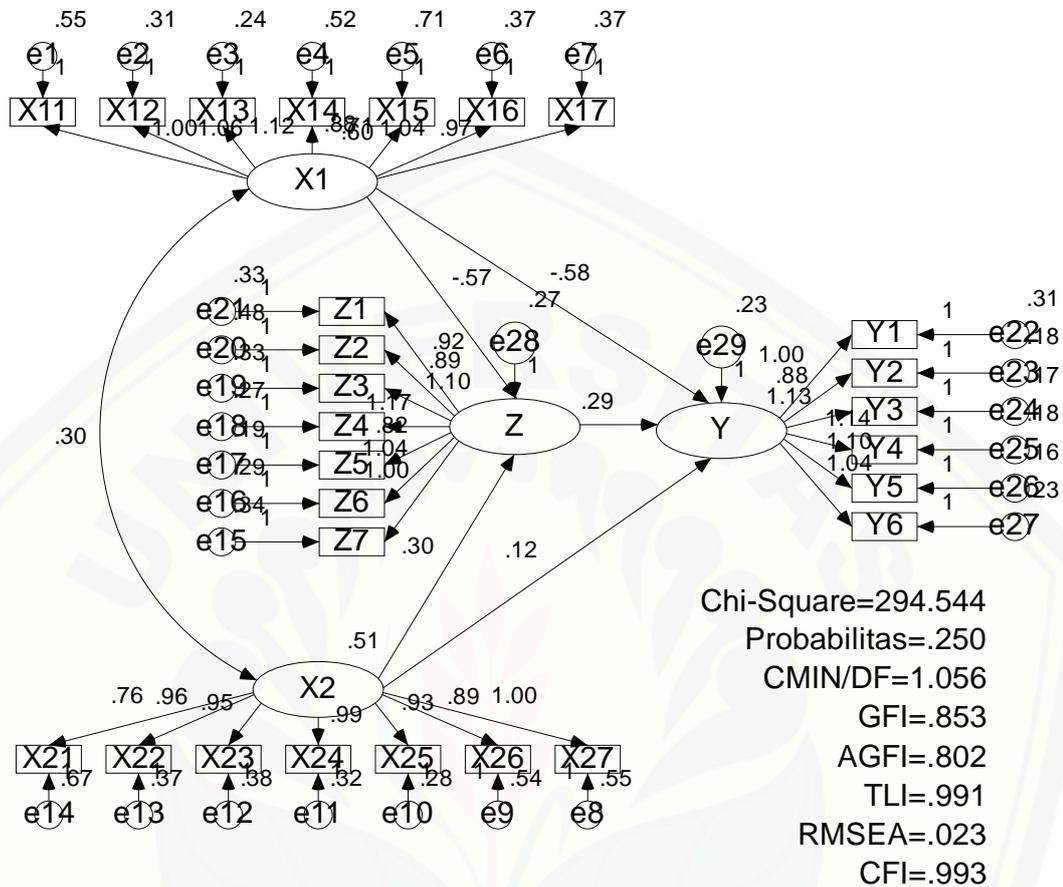
ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	4.561	4.417	4.979	5.202
Saturated model	7.000	7.000	7.000	9.450
Independence model	22.955	21.545	24.435	23.130

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	117	124
Independence model	18	19

PENGARUH KONFLIK KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA KARYAWAN



DAFTAR ISTILAH**H**

HGU (Hak Guna Usaha) adalah kepemilikan yang dikuasai oleh pemerintah atau negara

L

Latent adalah tidak terlihat atau jelas; tersembunyi; mata tindakan.

P

PTPN XI adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang perkebunan dan industri tebu.

T

TCD (*Tone Cane Day*) adalah kapasitas Pabrik Gula dalam memproduksi tebu setiap harinya.

