

**ANALISIS *STRUCTURAL EQUATION MODELLING* (SEM) KONFLIK  
KERJA, ETOS KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP  
LOYALITAS KINERJA KARYAWAN YAYASAN  
PROF. DR. H. KADIRUN YAHYA**

**TESIS**

**Untuk memenuhi salah satu syarat ujian  
Guna memperoleh gelar Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen**



**MARNI SIKETTANG**

**1815300028**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN**

**2020**



**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN**

**PENGESAHAN TESIS**

NAMA : MARNI SIKETTANG  
N.P.M : 1815300028  
PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN  
JUDUL : ANALISIS *STRUCTURAL EQUATION MODELLING (SEM)*  
KONFLIK KERJA, ETOS KERJA DAN KOMPENSASI  
TERHADAP LOYALITAS KINERJA KARYAWAN YAYASAN  
PROF DR. H. KADIRUN YAHYA

MEDAN, 28 AGUSTUS 2020

KETUA PROGRAM STUDI

(Dr. Kiki Farida Ferine, SE., M.Si)

DIREKTUR PASCA SARJANA



(Dr. M. Nasser, SpKK., FINS DV., AADV., D. Law)

PEMBIMBING I

(Dr. Suhendi, SE., MA)

PEMBIMBING II

(Drs. H. Kasim Siyo, M.Si., Ph.D)








**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN**

NAMA : MARNI SIKETTANG  
N.P.M : 1815300028  
PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN  
JUDUL : ANALISIS *STRUCTURAL EQUATION MODELLING (SEM)*  
KONFLIK KERJA, ETOS KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP  
LOYALITAS KINERJA KARYAWAN YAYASAN PROF DR. H.  
KADIRUN YAHYA

Tesis ini, telah dipertahankan dihadapan Sidang Penguji dan dinyatakan lulus dalam ujian, 28 Agustus 2020

Telah disetujui oleh Tim Penguji

1. Dr. Suhendi, SE., MA
2. Drs. H. Kasim Siyo, M.Si.,Ph,D
3. Dr. Kiki Farida Ferine, SE., M.Si
4. Dr. E. Rusiadi, SE., M.Si
5. Dr. Yohny Anwar, SE.,SH.,MM.,MH

(  )  
(  )  
(  )  
(  )  
(  )

Medan, 28 Agustus 2020

Program Pascasarjana

Universitas Pembangunan Panca Budi Medan

Direktur Pascasarjana



Dr. M. Nasser, SpKK., FINS DV., AADV., D.Law

## ABSTRAK

### ANALISIS STRUCTURAL EQUATION MODELLING KONFLIK KERJA, ETOS KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP LOYALITAS KINERJA KARYAWAN DI YAYASAN PROF, DR, H, KADIRUN YAHYA

*(Pendekatan Structural Equation Modeling)*

Oleh  
MARNI SIKETTANG  
NPM : 1815300028

Penulisan tesis ini bertujuan untuk menjelaskan analisis data dengan metode *structural equation modeling* yang selanjutnya di gunakan sebagai metode analisis data untuk mengukur pengaruh konflik kerja, etos kerja dan kompensasi terhadap loyalitas dan kinerja karyawan di Yayasan {rof, Dr, H. Kadirun Yahya.

Dalam penelitian ini digunakan Analisis SEM (*structural equation modeling*) untuk menentukan model terbaik konflik kerja, etos kerja dan kompensasi terhadap loyalitas, kinerja karyawan Yayasan {rof, Dr, H. Kadirun Yahya. Metode yang digunakan dalam mengumpulkan data adalah metode kuantitatif yang di dukung dengan SEM. Data di kumpulkan dengan cara membagikan kuesioner *form* kepada para responden yang sudah ditentukan, untuk menganalisis data tersebut di gunakan metode SEM dengan bantuan software AMOS.

Analisis SEM mempunyai tujuh tahapan, yaitu, (1) pengembangan model teoritis, (2) pengembangan diagram jalur, (3) konversi diagram jalur ke persamaan struktural, (4) memilih matriks input dan jenis estimasi, (5) mengidentifikasi model, (6) menilai kriteria *goodness of fit*, (7) menginterpretasikan hasil. Berdasarkan hasil penelitian, Terdapat pengaruh signifikan konflik kerja terhadap loyalitas kerja, terdapat pengaruh signifikan etos kerja terhadap loyalitas kerja. Ada pengaruh signifikan kompensasi terhadap loyalitas kerja dan terdapat pengaruh signifikan konflik kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh signifikan etos kerja terhadap kinerja karyawan dan juga pengaruh signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh signifikan loyalitas kerja terhadap kinerja < dari 0.05.

Kata kunci : Konflik Kerja, Etos Kerja, Kompensasi, Loyalitas,  
Kinerja

## **ABSTRACT**

### **ANALYSIS STRUCTURAL EQUATION MODELLING OF WORK CONFLICT, WORK ETHIC AND COMPENSATION FOR LOYALTY , PERFORMANCE EMPLOYEE AT PROF. DR. H. KADIRUN YAHYA FOUNDATION (Consideration of Structural Equation Modeling)**

By  
Marni Sikettang  
NPM: 1815300028

*This research was aimed to analyze the factors that affect work conflict, work ethic, compensation on loyalty and performance of employees, at Prof. Dr. H. Kadirun Yahya Foundation. This research was descriptive exploratory research. Research The data collected by questionnaires methods and analyzed by factor analysis using SPSS 16.0 for Windows and the SEM method with AMOS software. Structural equation modeling is used to analyze the relationship of work conflict, work ethic, compensation on loyalty and performance of employees. SEM analysis has seven stages, namely, (1) development of theoretical models, (2) path development diagrams, (3) path conversion diagrams to structural equations, (4) selection of matrix inputs and types of estimates, (5) model renewal, (6) assess the criteria of goodness of fit, (7) interpret results. Based on the results of the study, work conflict has a significant effect on loyalty, while work ethic significantly influence loyalty, compensation has a significant effect on loyalty. work conflict has a significant effect on performance of employees while work ethic significantly influence performance of employees, compensation has a significant effect on performance of employees. because the P value is <0.05.*

*Keywords: work conflict, work ethic, compensation, loyalty and performance of employees*

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii

### BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah dan Batasan Masalah .....	6
1. Identifikasi Masalah .....	6
2. Batasan Masalah.....	7
C. Rumusan Masalah .....	7
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	8
1. Tujuan Penelitian.....	8
2. Manfaat Penelitian.....	8
E. Keaslian Penelitian.....	9

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasanteori .....	11
1. Konflik .....	11
a. Pengertian Konflik .....	11
b. Jenis – Jenis dan Penyebab Timbulnya Konflik .....	13
c. Konflik Peran dan Indikasiya .....	15
d. Bentuk – Bentuk Konflik.....	16
e. Pengaruh Konflik Terhadap Instansi .....	18
f. Sebab Timbulnya Konflik .....	18
g. Akibat Terjadinya Konflik .....	23
h. Faktor – FaktorTerjadinya Konflik .....	25
i. Dampak Positif Adanya Konflik .....	26
j. Dampak Negatif Adanya Konflik.....	27
k. Upaya Untuk Mengatasi Konflik.....	28
2. Etos Kerja .....	28
a. Pengertian Etos Kerja .....	28
b. Fungsi Etos Kerja .....	30
c. Ciri-ciri Etos Kerja .....	31
d. Delapan Etos Kerja.....	32
e. Indikator Etos Kerja .....	37
3. Kompensasi .....	38
a. Pengertian Kompensasi .....	38
b. Fungsi Kompensasi .....	39
c. Tujuan Pemberian Kompensasi.....	40
d. Jenis Kompensasi .....	43
e. Penentuan Kompensasi.....	45
f. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kompensasi .....	48
g. Indikator Kompensasi.....	53

4. Loyalitas Karyawan.....	52
a. Pengertian Loyalitas Karyawan .....	52
b. Indikator Loyalitar Karyawan .....	58
c. Aspek Loyalitas Karyawan .....	60
d. Faktor – Faktor Timbulnya Loyalitas.....	62
e. Loyalitas Karyawan dan Organisasi.....	64
f. Keterlibatan Loyalitas Karyawan Terhadap Organisasi .....	66
5. Kinerja Karyawan .....	70
a. Pengertian Kinerja Karyawan .....	70
b. Arti Penting Kinerja Karyawan.....	71
c. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan .....	73
d. Manfaat dan Tujuan Kinerja Karyawan .....	74
e. Indikator Kinerja Karyawan.....	75
B. Penelitian Terdahulu .....	76
C. Kerangkakonseptual.....	79
D. Hipotesis.....	88

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Pendekatan penelitian	90
B. Tempat dan waktu penelitian .....	90
1. Tempat Penelitian.....	90
2. Waktu Penelitian .....	90
C. Definisi Operasional Variabel.....	91
D. Populasi dan Sampel / Jenis dan Sumber Data.....	94
1. Populasi .....	94
2. Sampel.....	95
3. Jenis dan Sumber Data .....	95
E. Teknik Pengumpulan Data.....	95
1. Studi Wawancara.....	96
2. Angket / Quisioner .....	96
F. Metode Analisis Data.....	96
1. Asumsi dan Persyaratan Penggunaan SEM.....	98
2. Konsep Dasar SEM .....	99
a. Konstrak Laten .....	99
b. Variabel Manifest .....	100
c. Variabel Eksogen, Variabel Endogen, dan Variabel Eror.....	100
d. Diagram Jalur .....	101
e. Koefisien Jalur.....	101
f. Efek Dekomposisi (Pengaruh Total dan Pengaruh Tak Langsung).....	101
3. Prosedur SEM .....	104
a. Special Model.....	104
b. Identifikasi Model .....	105
4. Estimasi Model.....	106
5. Uji Kecocokan Model .....	107

a. Ukuran Kecocokan Mutlak ( <i>absolute fit measures</i> ) .....	109
b. Ukuran Kecocokan Incremental ( <i>incremental/relative fit measures</i> ).....	109
c. Ukuran Kecocokan Parsimoni ( <i>parsimonious/adjusted fit measures</i> ).....	110

**BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. PROFIL PERUSAHAAN.....	113
B. VISI MISI PERUSAHAAN .....	115
C. STRUKTUR PERUSAHAAN .....	116
D. KARAKTERISTIK RESPONDEN .....	116
E. TABULASI DAN JAWABAN RESPONDEN .....	115
1. Tabulasi KonflikKerja .....	118
2. Tabulasi Etos Kerja .....	119
3. Tabulasi Kompensasi.....	121
4. Tabulasi Loyalitas .....	122
5. Tabulasi Kinerja Karyawan .....	123
F. HASIL UJI VALIDITAS DAN REABILITAS.....	125
G. ANALISIS STRUCTURAL EQUATION MODELLING (SEM) .....	133
H. PEMBAHASAN .....	163

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. SIMPULAN .....	167
B. SARAN.....	168

<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>170</b>
----------------------------	------------



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Daftar Loyalitas Kerja Karyawan.....	4
Tabel 1.2	Hasil Observasi Loyalitas, Kinerja Jaryawan .....	5
Tabel 2.1	Data Penelitian Sebelumnya .....	76
Tabel 3.1	Skedul Penelitian.....	90
Tabel 3.2	Operasionalisas Variabel .....	92
Tabel 3.3	Populasi Sumber Data.....	95
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamain .....	117
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	117
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	118
Tebel 4.4	Tabulasi Jawaban Responden Konflik Kerja .....	118
Tabel 4.5	Tabulasi Jawabab Responden Etos Kerja .....	120
Tabel 4.6	Tabulasi JawabanResponden Kompensasi .....	121
Tabel 4.7	Tabulasi Jawaban Responden Loyalitas .....	122
Tabel 4.8	Tabulasi Jawban Responden Kinerja Karyawan .....	124
Tabel 4.9	Hasil Analisis Item Konflik Kerja.....	125
Tabel 4.10	Hasil Analisis Item Etos Kerja.....	126
Tabel 4.11	Hasil Analisis Item Kompensas .....	127
Tabel 4.12	Hasil Analisis Item Loyalitas.....	127
Tabel 4.13	Hasil Analisis Item Kinerja Karyawan .....	128
Tabel 4.14	Hasil Analisis Item Pertanyaan Konflik Kerja.....	129
Tabel 4.15	Hasil Analisis Item Pertanyaan Etos Kerja.....	130
Tabel 4.16	Hasil Analisis Item Pertanyaan Kompensasi .....	131
Tabel 4.17	Hasil Analisis Item Pertanyaan Loyalitas.....	132
Tabel 4.18	Hasil Analisis Item Pertanyaan Kinerja Karyawan.....	132
Tabel 4.19	Normalitas Data Nilai Critical Ratio .....	136
Tabel 4.20	Normalitas Data Nilai Outlier .....	136
Tabel 4.21	Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian Untuk Analisis SEM.....	147
Tabel 4.22	Bobot Critical Ratio.....	152
Tabel 4.23	Hasil estimasi C.R (Critical Ratio) dan P-Value.....	153
Tabel 4.24	Standardized Direct Effects .....	155
Tabel 4.25	Standardized Indirect Effects .....	157
Tabel 4.26	Standardized Total Effects .....	158
Tabel 4.27	Hasil estimasi C.R (Critical Ratio) dan P-Value direct .....	161

## DAFTAR GAMBAR

Gambar2.1	Kerangka Konseptual Structural Equation Modelling (SEM) .....	79
Gambar4.1	Struktur Organisasi Yayasan .....	116
Gambar 4.2	CFA Konflik Kerja .....	141
Gambar 4.3	CFA Etos Kerja .....	142
Gambar 4.4	CFA Kompensasi.....	143
Gambar 4.5	CFA Loyalitas .....	144
Gambar 4.6	CFA Kinerja Karyawan .....	145
Gambar 4.7	Kerangka Output AMOS .....	146
Gambar 4.8	<i>Dirrect Effect</i> Konflik Kerja .....	156
Gambar 4.9	<i>Dirrect Effect</i> Etos Kerja.....	156
Gambar 4.10	<i>Dirrect Effect</i> Kompensasi.....	156
Gambar 4.11	<i>Indirrect Effect</i> Konflik Kerja, Etos Kerja, Kompensasi.....	157
Gambar 4.12	<i>Total Effect</i> Konflik Kerja, Etos Kerja, Kompensasi.....	158

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Yayasan Prof. Dr. H.Kadirun Yahya adalah yayasan yang bergerak di sosial dan bidang pendidikan yang menaungi sekaligus lembaga dasar menengah dan pendidikan tinggi. Yayasan mengalami perkembangan yang pesat di kota Medan. Dalam upaya pengembangan ini, pihak manajemen khususnya di bidang pendidikan dapat melakukan perbaikan ke dalam, yaitu dengan meneliti sebab terjadinya penurunan loyalitas dan kinerja karyawan.

Turunnya loyalitas dan kinerja karyawan itu dikarenakan banyak sebab misalnya, upah yang mereka terima tidak sesuai dengan pekerjaannya, tidak cocoknya dengan gaya perilaku pemimpin, lingkungan kerja yang kurang kondusif dan sebagainya. Untuk memecahkan persoalan tersebut, maka perusahaan harus dapat menemukan penyebab dari turunnya loyalitas dan sikap kerja karyawan yang pada prinsipnya itu disebabkan oleh ketidakpuasan para karyawan. Beberapa faktor yang terjadi dan dapat berpengaruh terhadap loyalitas dan kinerja karyawan adalah adanya konflik kerja. Menurut pendapat Tommy (2010), bahwa konflik kerja adalah pertentangan antara seseorang dengan orang lain atau ketidakcocokan kondisi yang dirasakan oleh pegawai karena adanya hambatan komunikasi, perbedaan tujuan dan sikap serta ketergantungan aktivitas kerja. Lebih lanjut konflik kerja akan sangat mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

Faktor lain yang berpengaruh adalah etos kerja, menurut Samosir (2016) etos kerja merupakan seperangkat sikap atau pandangan mendasar yang dipegang karyawan untuk menilai bekerja sebagai suatu hal yang positif bagi peningkatan kualitas kehidupan, sehingga mempengaruhi perilaku kerjanya dalam organisasi. Setiap perusahaan yang menginginkan kemajuan pada perusahaannya, akan melibatkan anggota untuk meningkatkan mutu kinerjanya, diantaranya setiap organisasi harus memiliki etos kerja (Tampubolon, 2007). Jadi etos kerja dapat terbentuk apabila karyawan mempunyai kesadaran dan kemauan untuk bekerja secara maksimal. Apabila dalam melaksanakan tugasnya karyawan memiliki etos kerja yang rendah maka perusahaan mengalami kerugian karena karyawan tidak mampu memberikan kinerja yang baik dan maksimal, akan tetapi jika karyawan memiliki etos kerja yang tinggi didalam melaksanakan tugasnya maka akan memberikan pengaruh baik pada kemajuan suatu perusahaan tersebut.

Faktor berikutnya adalah kompensasi atau *reward* menurut Nawawi (2006), sistem *reward* merupakan ganjaran berkenaan dengan seluruh aspek yang berkaitan dengan kompensasi, bahkan termasuk juga di luar kompensasi. *Reward* pada dasarnya berarti usaha menumbuhkan perasaan diakui di dalam lingkungan kerja, yang dapat berkaitan dengan aspek kompensasi dan aspek hubungan antar pekerja di dalam perusahaan. *Reward* merupakan semua bentuk penggajian dan pemberian ganjaran kepada karyawan yang muncul atas dasar kepegawaian mereka. Sistem *reward* yang diberikan kepada karyawan yang berasal dari intrinsik maupun ekstrinsik yang berwujud dalam *financial reward* bahkan dapat juga berbentuk non-financial (DeCenzo, 2010), sedangkan penelitian dari

Bustamam (2014) menerangkan bahwa komponen dari *financial reward* adalah gaji pokok, tunjangan, dan kenaikan gaji, sedangkan untuk *non-financial reward* berupa segala sesuatu yang berwujud kontribusi dari karyawan yang berkaitan dengan tercapainya tujuan dari perusahaan.

Menurut siagian (2010), loyalitas adalah suatu kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain sebab loyalitas dapat mempengaruhi pada kenyamanan karyawan untuk bekerja pada suatu perusahaan. Karyawan yang mencintai dan mengabdikan diri sepenuhnya kepada organisasi akan meningkatkan hasil kerja bagi organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Karyawan yang mempunyai komitmen terhadap organisasinya mengembangkan pola pandang yang lebih positif terhadap organisasi dan dengan senang hati tanpa paksaan mengeluarkan energi ekstra demi kepentingan organisasi (Robbins, 2002). Hal tersebut menunjukkan bahwa loyalitas karyawan memiliki arti yang sekedarnya loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya. Karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga akan lebih menguntungkan bagi organisasi.

Hal ini ditunjukkan berdasarkan daftar loyalitas kerja karyawan pada tabel 1.1 berikut ini:

**Tabel 1.1 Daftar Loyalitas Kerja Karyawan Tahun 2015-2019**

No.	Unit	2015	2016	2017	2018	2019
1.	Sangat Baik (A)	57	51	39	39	35
2.	Baik (B)	88	79	62	58	50
3.	Sedang (C)	33	37	59	55	65
4.	Rendah (D)	27	38	45	53	55
	Total	205	205	205	205	205

Sumber : Sekretariat Yayasan Prof..Dr H. Kadirun Yahya Msc.

Berdasarkan data pada Tabel 1.1 diketahui adanya penurunan hasil loyalitas kerja karyawan dalam setiap kategori, sedangkan loyalitas kerja karyawan kategori sedang terus meningkat tahun 2019. Turunnya loyalitas kerja karyawan khususnya berasal dari karyawan *kontrak*

Pada dasarnya, aktivitas manusia dapat dibagi menjadi dua golongan, yaitu kerja fisik (otot) dan kerja mental (otak). Walaupun tidak dapat dipisahkan, namun masih dapat dibedakan pekerjaan dengan dominasi aktifitas fisik dan pekerjaan dengan dominasi aktivitas mental. Aktivitas fisik dan mental ini menimbulkan konsekuensi, yaitu munculnya beban kerja. Beban kerja merupakan perbedaan antarakemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan (Meshkati & Hancock, 1992). Apabila kemampuan dari pekerja lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan maka akan menimbulkan rasa bosan dan sebaliknya, apabila kemampuanpekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan maka akan menimbulkan dampak kelelahan yang berlebih yang menyebabkan stress kerja pada karyawan dan menyebabkan sering terjadinya konflik kerja dan menurunnya performa karyawan.

Fenomena masalah yang pertama dengan adanya penurunan loyalitas kerjakaryawan, disebabkan adanya kompensasi yang masih kurang, keputusan pimpinan yang kurang adil dan bahkan ketidakselarasan antara rekan kerja satu dengan rekan kerja yang lain mengakibatkan minat bekerja mereka menjadi berkurang, hal ini lah yang mempengaruhi kinerja kerja setiap karyawan.

Ketidakpuasan merupakan titik awal dari masalah-masalah yang muncul dalam organisasi seperti target kerja tidak tercapai, konflik atasan - bawahan dan perputaran karyawan. Dari sisi karyawan, ketidakpuasan dapat menyebabkan rendahnya loyalitas kerja, dan menurunnya tampilan kerja baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif.

**Tabel 1.2 Hasil Observasi Loyalitas Kerja Karyawan**

Pertanyaan	Sangat Puas	Puas	Sedang	Kurang Puas	Tidak Puas	Total Responden
<b>Menyenangi pekerjaan</b>						
Bekerja dengan senang	11	21	33	21	14	100
Memahami pekerjaan	0	23	25	21	31	100
Terlibat dalam pekerjaan	0	31	35	14	20	100
<b>Mencintai pekerjaan</b>						
Memahami masalah	12	30	25	22	11	100
Keramahan	0	23	33	21	23	100
Tetap fokus melayani	8	20	27	24	21	100
<b>Moral kerja</b>						
Cepat Tanggap	7	28	26	23	16	100
Mudah memahami	9	20	28	22	21	100
Merasa terlibat	11	19	34	15	21	100
<b>Disiplin kerja</b>						
Tepat waktu	6	29	32	29	14	100
Absensi	8	31	23	20	18	100
Pelanggaran disiplin	7	18	34	19	22	100

*Sumber : Yayasan Prof, Dr. H. Kadirun Yahya*

Berdasarkan data pada Tabel 1.2 menjelaskan bahwa masih ada karyawan yang merasa kurang puas bahkan tidak puas, diantaranya di indikator menyenangkan

pekerjaan ada 21 yang kurang puas dan 14 untuk tidak puas, untuk indikator mencintai pekerjaan ada 22 yang kurang puas dan 11 untuk tidak puas, untuk indikator moral kerja ada 23 yang kurang puas dan 16 yang tidak puas, untuk indikator disiplin kerja ada 19 yang kurang puas dan 22 yang tidak puas.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Analisis *Structural Equation Modelling* Konflik Kerja, Etos Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas, Kinerja Karyawan Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya.**

## **B. Identifikasi dan Batasan Masalah**

### **1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas serta untuk memperoleh kejelasan terhadap masalah yang akan dibahas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

- a. Kurangnya disiplin kerja, banyaknya tuntutan tugas, kurangnya kebersamaan keluarga serta perubahan struktur organisasi yang terjadi mengakibatkan ambiguitas yuridiksi ,dimana pembagian tugas yang tidak definitif menimbulkan ketidakjelasan cakupan tugas dan wewenang unit kerja dalam organisasi dapat memicu terjadinya konflik sehingga berdampak pada kinerja dan loyalitas karyawan.
- b. Etos kerja yang rendah terhadap pemahaman tujuan dan hakekat bekerja dalam diri karyawan sehingga berdampak pada loyalitas kerja karyawan.



- c. Pemberian kompensasi yang belum sesuai diberikan pada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi ke lembaga, sehingga berdampak pada kinerja karyawan.

## **2. Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini dibatasi agar pembahasannya lebih fokus dan terarah serta tidak menyimpang dari tujuan yang diinginkan. Dengan demikian penulis membatasi masalah hanya pada Analisis Pengaruh Konflik Kerja, Etos Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya.

## **C. Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah yang dibahas penulis adalah:

1. Apakah ada pengaruh konflik kerja terhadap loyalitas kerja?
2. Apakah ada pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah ada pengaruh etos kerja terhadap loyalitas kerja?
4. Apakah ada pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah ada pengaruh kompensasi terhadap loyalitas kerja?
6. Apakah ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah ada pengaruh loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan?
8. Apakah ada pengaruh konflik kerja terhadap loyalitas kerja melalui kinerja karyawan?
9. Apakah ada pengaruh etos kerja terhadap loyalitas kerja melalui kinerja karyawan?

10. Apakah ada pengaruh kompensasi terhadap loyalitas kerja melalui kinerja karyawan?

#### **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

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

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Menganalisis pengaruh konflik kerja terhadap loyalitas kerja.
- b. Menganalisis pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan.
- c. Menganalisis pengaruh etos kerja terhadap loyalitas kerja.
- d. Menganalisis pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan.
- e. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap loyalitas kerja.
- f. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.
- g. Menganalisis pengaruh loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan.
- h. Menganalisis pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas kerja.
- i. Menganalisis pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas kerja.
- j. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas kerja.

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

Manfaat yang diharapkan penulis dari penelitian ini adalah:

- a. Bagi Yayasan

Sebagai bahan referensi bagi lembaga dalam mengambil keputusan, terutama yang berhubungan dengan masalah konflik kerja, etos kerja dan kompensasi terhadap loyalitas kerjadan kinerja karyawan.

b. Bagi Penulis

Menambah wawasan dan pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang masalah konflik kerja, etos kerja dan kompensasi terhadap loyalitas kerjadan kinerja karyawan.

c. Bagi Peneliti Berikutnya

Sebagai bahan referensi untuk melakukan penelitian lebih jauh terutama yang berkaitan dengan masalah konflik kerja, etos kerja dan kompensasi terhadap loyalitas kerjadan kinerja karyawan.

#### **E. Keaslian Penelitian**

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Ayu Lestari dari Universitas Pembangunan Panca Budi Medan (2018), dengan judul Analisis Structural Equation Modelling Konflik Kerja, Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Manson Melody Retail. Sedangkan penelitian ini berjudul: Analisis Structural Equation Modelling Konflik Kerja, Etos Kerja dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Kerja dan Kinerja Karyawan Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya.

- 1. Model Penelitian :** penelitian terdahulu menggunakan model regresi linier berganda..
- 2. Variabel Penelitian :** penelitian terdahulu menggunakan 3 (tiga) variabel bebas yaitu konflik kerja, etos kerja dan kompensasi serta 2 (dua) variable

terikat yaitu loyalitas kerja dan kinerja Sedangkan penelitian ini menggunakan 3(tiga) variabel bebas yaitu konflik kerja, etos kerja dan kompensasi serta 2 (dua) variabel terikat yaitu loyalitas kerja dan kinerja karyawan.

3. **Jumlah Observasi/Sampel (n)** : penelitian terdahulu menggunakan sampel berjumlah 26 karyawan/responden. Sedangkan penelitian ini menggunakan sampel berjumlah 207 karyawan/responden.
4. **Waktu Penelitian** : penelitian terdahulu dilakukan tahun 2018 sedangkan penelitian ini tahun 2019.
5. **Lokasi Penelitian** : lokasi penelitian terdahulu pada PT. Manson Melody Ritel Pelabuhan Indonesia III (Persero), sedangkan penelitian ini dilakukan pada Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Konflik**

###### **a. Pengertian Konflik**

Scmidt dan Kochan (1972), menyatakan bahwa konflik adalah suatu perselisihan atau perjuangan diantara dua pihak yang ditandai dengan menunjukkan permusuhan secara terbuka, dan/atau mengganggu dengan sengaja pencapaian tujuan pihak yang menjadi lawannya. Gangguan yang dilakukan dapat meliputi usaha-usaha yang aktif atau penolakan pasif.

Menurut Cumming, P.W (1980), konflik dapat didefinisikan sebagai suatu proses interaksi sosial dimana 2 (dua) orang atau lebih, atau dua kelompok atau lebih, berbeda atau bertentangan dalam hal pendapat atau tujuan mereka. Sedangkan menurut Robbins (1999), konflik adalah suatu proses merintang yang dilakukan oleh A untuk mengimbangi usaha-usaha yang dilakukan oleh B sehingga menyebabkan B frustasi dalam usahanya untuk mencapai tujuan atau meningkatkan keinginannya. Stonner dan Freeman (1994) , berpendapat bahwa konflik organisasi mencakup ketidaksepakatan menyangkut alokasi sumber daya yang langka atau perselisihan menyangkut tujuan, status, nilai, persepsi, atau kepribadian.

Selanjutnya Mullins (1993) mengartikan bahwa konflik merupakan kondisi yang terjadinya ketidak sesuaian tujuan dan munculnya berbagai pertentangan perilaku, baik yang ada dalam diri individu, kelompok, maupun organisasi. Lebih lanjut menurut Luthans (1985), perilaku konflik adalah perbedaan kepentingan/minat, perilaku kerja, perbedaan sifat individu, dan perbedaan tanggung jawab dalam aktivitas organisasi.

Konflik menurut Wirawan (2010), adalah proses pertentangan yang diekspresikan diantara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik.

Dari berbagai pengertian tentang konflik, maka Wahyudi (2008) menyimpulkan ciri-ciri suatu organisasi yang sedang mengalami konflik dalam aktifitasnya, yaitu : (1) terdapat perbedaan pendapat atau pertentangan antar individu atau kelompok ; (2) terdapat perselisihan dalam mencapai tujuan yang disebabkan adanya perbedaan persepsi dalam menafsirkan program organisasi ; (3) terdapat pertentangan norma, nilai-nilai individu maupun kelompok ; (4) adanya sikap dan perilaku saling meniadakan, menghalangi pihak lain untuk memperoleh kemenangan dalam memperebutkan sumber daya organisasi yang terbatas ; (5) adanya perdebatan dan pertentangan sebagai akibat munculnya kreativitas, inisiatif atau gagasan-gagasan baru dalam mencapai tujuan organisasi.

### **b. Jenis-Jenis dan Penyebab Timbulnya Konflik**

Dalam aktivitas organisasi ditemui berbagai macam konflik, menurut Ardana,dkk (2009), konflik dapat dibagi berdasarkan : (1) konflik dalam diri individu, adalah konflik internal dalam diri seseorang yang disebabkan oleh suatu hal ; (2) konflik antar individu, adalah konflik yang terjadi antar individu karena adanya perbedaan tentang isu, tindakan maupun tujuan ; (3) konflik antar anggota kelompok, yang bersifat substantif (karena perbedaan keahlian) dan yang bersifat efektif, terjadi sebagai respon emosional atas situasi tertentu) (4) konflik antar kelompok ; (5) konflik intra-organisasi yang terbagi atas konflik vertikal, konflik horizontal, konflik lini-staf, dan konflik peran (terjadi karena seseorang dalam organisasi mempunyai lebih dari satu peran yang kontradiktif) ; dan (6) konflik antar organisasi, misalnya antara organisasi dengan pemasok, pelanggan ataupun distributor, yang bisa dipicu oleh adanya saling ketergantungan satu sama lain.

Polak, M (1982), membedakan konflik menjadi 4 (empat) jenis: (1) Konflik antar kelompok, (2) Konflik interen dalam kelompok, (3) konflik antar individu untuk mempertahankan hak dan kekayaan, dan (4) konflik interen individu untuk mencapai cita-cita.

Wijono (2010) membagi konflik atas dua unsur, yaitu : (1) konflik antara individu dengan dirinya sendiri, dan (2) konflik antara individu

dengan lingkungan organisasi. Selanjutnya dikemukakan, bahwa munculnya konflik yang ada dalam diri individu cenderung berkaitan dengan :

- 1) Tujuan yang hendak dicapai (*goal conflict*), dalam hal ini, pertentangan dapat terjadi ketika tujuan yang hendak dicapai saling berimbang kekuatannya (saling tarik menarik). Pertentangan tersebut dapat memiliki bentuk positif maupun negative, sehingga terjadi persaingan antara dua atau lebih kepentingan dalam diri individu untuk mencapai tujuan yang diinginkannya
- 2) Konflik yang berkaitan dengan peran dan ambiguitas, dalam hal ini, konflik ini muncul ketika seringkali terjadi perbedaan peran dan ambiguitas dalam tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh individu

Penyebab timbulnya konflik pada setiap organisasi sangat bervariasi tergantung pada bagaimana cara individu-individu menafsirkan, membuat persepsi, dan memberikan tanggapan terhadap lingkungan kerjanya. Champbell, dkk (1988), mengidentifikasi sumber-sumber terjadinya konflik dikarenakan adanya pengawasan yang terlalu ketat terhadap karyawan, persaingan untuk memperebutkan sumber-sumber organisasi yang terbatas, perbedaan nilai, perbedaan keyakinan (*belief*), dan persaingan antar kelompok bagian (*parties*).



### c. Konflik Peran dan Indikasi-Indikasinya

Konflik peran dalam diri seorang individu, muncul karena individu tersebut memiliki peran yang kontradiktif (Ardana, dkk. 2009). Jika karyawan mengalami perlakuan tidak konsisten sebagai akibat penerimaan tugas yang bertentangan dari berbagai pihak, sebagai efek dari ketidakkompakan perintah, maka terjadilah konflik peran atau *Role Conflict*. (Rodgers, Clow dan Kash, 1994).

Wijono (2010), mengemukakan indikasi-indikasi terjadinya konflik peran sebagai berikut :

- 1) Mempunyai kesadaran akan terjadinya konflik peran (*awareness of roleconflict*), dalam hal ini, pertentangan muncul dalam diri individu karena ia menyadari dan melakukan introspeksi bahwa peran yang dimainkannya, akan membuat dirinya mengalami pertentangan tugas dan tanggung jawab yang dapat mengganggu dirinya dan organisasi
- 2) Menerima kondisi dan situasi jika muncul konflik yang dapat menciptakan tekanan-tekanan dalam pekerjaan (*acceptence of conflicting job pressures*), dalam hal ini, pertentangan dalam diri individu muncul karena ia harus belajar menerima kondisi dan situasi yang bisa membuatnya tertekan agar tetap merasa nyaman dan produktif. Berusaha agar mampu mentoleransi stress (*ability to tolerance stress*). Pertentangan muncul karena karyawan harus mampu mentoleransi (memahami dan mengatasi) stres. Stres adalah segala bentuk karakteristik lingkungan kerja yang bisa menjadi

ancaman bagi individu karyawan, (French, Rogers, Cobb, Van Harrison dan Pinneau (1975) dalam Wijono (2010))

- 3) Memperkuat sikap/sifat pribadi (*general personality make-up*) agar mampu bertahan menghadapi konflik yang muncul dalam organisasi. Dalam hal ini, konflik dalam diri individu muncul karena ia berusaha memperkuat sikap/sifatnya (seperti optimis, bertanggung jawab, ingin berprestasi, ulet, mau bekerja sama, dan tidak putus asa) agar tahan menghadapi konflik yang muncul dalam organisasi.

#### **d. Bentuk-bentuk Konflik**

Secara garis besar berbagai konflik dalam masyarakat dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa bentuk konflik berikut ini :

- 1) Berdasarkan sifatnya

Berdasarkan sifatnya, konflik dapat dibedakan menjadi konflik destruktif dan konflik konstruktif.

- a) Konflik Destruktif Merupakan konflik yang muncul karena adanya perasaan tidak senang, rasa benci dan dendam dari seseorang ataupun kelompok terhadap pihak lain. Pada konflik ini terjadi bentrokan-bentrokan fisik yang mengakibatkan hilangnya nyawa dan harta benda seperti konflik Poso, Ambon, Kupang, Sambas, dan lain sebagainya.

- b) Konflik Konstruktif Merupakan konflik yang bersifat fungsional, konflik ini muncul karena adanya perbedaan pendapat dari kelompok-kelompok dalam menghadapi suatu permasalahan. Konflik ini akan menghasilkan suatu consensus dari berbagai pendapat tersebut dan menghasilkan suatu perbaikan, Misalnya perbedaan pendapat dalam sebuah organisasi
- 2) Berdasarkan Posisi Pelaku yang Berkonflik
- a) Konflik Vertikal Merupakan konflik antar komponen masyarakat di dalam satu struktur yang memiliki hierarki. Contohnya, konflik yang terjadi antara atasan dengan bawahan dalam sebuah kantor.
  - b) Konflik Horizontal Merupakan konflik yang terjadi antara individu atau kelompok yang memiliki kedudukan yang relatif sama. Contohnya konflik yang terjadi antar organisasi massa.
  - c) Konflik Diagonal. Merupakan konflik yang terjadi karena adanya ketidakadilan alokasi sumber daya ke seluruh organisasi sehingga menimbulkan pertentangan yang ekstrim. Contohnya konflik yang terjadi di Aceh.

Soerjono Soekanto membagi konflik sosial menjadi lima bentuk yaitu:

- 1) Konflik atau pertentangan pribadi, yaitu konflik yang terjadi antara dua individu atau lebih karena perbedaan pandangan dan sebagainya.
- 2) Konflik atau pertentangan rasial, yaitu konflik yang timbul akibat perbedaan-perbedaan ras.

- 3) Konflik atau pertentangan antara kelas-kelas sosial, yaitu konflik yang terjadi disebabkan adanya perbedaan kepentingan antar kelas sosial.
- 4) Konflik atau pertentangan politik, yaitu konflik yang terjadi akibat adanya kepentingan atau tujuan politis seseorang atau kelompok.
- 5) Konflik atau pertentangan yang bersifat internasional, yaitu konflik yang terjadi karena perbedaan kepentingan yang kemudian berpengaruh pada kedaulatan negara.

**e. Pengaruh Konflik Terhadap Instansi**

Konflik yang terjadi dalam sebuah instansi akan berdampak pada performansi organisasi. Apabila tingkat konflik optimal, dimana tingkat konflik sangat fungsional, maka akan berdampak pada maksimalnya performansi instansi. Bila konflik terlalu rendah, performansi organisasi akan mengalami stagnasi atau rendah dan organisasi menjadi lambat dalam menyesuaikan diri dengan berbagai perkembangan lingkungan. Sementara itu, jika tingkat konflik terlalu tinggi, maka akan timbul kekacauan, tidak kooperatif, dan menghalangi pencapaian tujuan organisasi (Wahyudi, 2008).

**f. Sebab-sebab Timbulnya Konflik**

Suatu konflik dapat terjadi karena masing-masing pihak atau salah satu pihak merasa dirugikan. Kerugian ini bukan hanya bersifat material tetapi dapat juga bersifat non material. Untuk mencegah konflik, maka pertama-tama kita harus mempelajari sebab-sebab yang dapat

menimbulkan konflik tersebut. Nitisemito (1982:212) sebab-sebab timbulnya konflik antara lain:

- 1) Perbedaan pendapat. Suatu konflik dapat terjadi karena perbedaan pendapat. Di mana masing - masing pihak merasa dirinyalah yang paling benar. Bila perbedaan pendapat ini cukup tajam, maka dapat menimbulkan rasa yang kurang enak
- 2) Salah paham. Salah paham juga merupakan salah satu hal yang dapat menimbulkan konflik. Misalnya tindakan seseorang mungkin tujuannya baik, tetapi oleh pihak lain tindakan dianggap merugikan. Bagi yang merasa dirugikan menimbulkan rasa yang kurang enak, kurang simpati atau justru kebencian.
- 3) Salah satu atau kedua belah pihak merasa dirugikan Tindakan salah satu mungkin dianggap merugikan yang lain, atau masing-masing merasa dirugikan oleh pihak yang lain. Sudah barang tentu seseorang yang dirugikan merasa merasa kurang enak, kurang simpati atau malahan benci.
- 4) Perasaan yang terlalu sensitif mungkin tindakan seseorang adalah wajar, tetapi oleh pihak lain hal ini dianggap merugikan. Jadi kalau dilihat dari sudut hukum atau etika yang berlaku, sebenarnya tindakan ini tidak termasuk perbuatan yang salah. Meskipun demikian karena pihak lain terlalu sensitif perasaannya, hal ini tetap dianggap merugikan, sehingga dapat menimbulkan konflik.

Handoko (2009:345) konflik biasanya timbul dalam organisasi sebagai hasil adanya masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi. Penyebab konflik tersebut diantaranya:

- 1) Komunikasi. Salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap serta gaya individu manajer yang tidak konsisten.
- 2) Struktur. Pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau system penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya-sumber daya yang terbatas atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.
- 3) Pribadi. Ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.

Menurut Wirawan (2010:7-14) penyebab timbulnya konflik adalah sebagai berikut:

- 1) Keterbatasan sumber. Manusia pada dasarnya selalu mengalami keterbatasan sumber-sumber yang diperlukan untuk mendukung kehidupan. Keterbatasan itu menimbulkan terjadinya kompetisi diantara manusia untuk mendapat sumber yang diperlukannya dan hal ini sering kali menimbulkan konflik.

- 2) Tujuan yang berbeda. Konflik terjadi karena pihak-pihak yang terlibat konflik mempunyai tujuan yang berbeda. Konflik juga bisa terjadi karena tujuan pihak yang terlibat konflik sama, tetapi cara untuk mencapainya berbeda.
- 3) Saling tergantung atau interpedensi tugas. Konflik bisa terjadi karena pihak-pihak yang terlibat konflik memiliki tugas yang tergantung satu sama lain. Sebagai contoh, aktivitas pihak yang satu bergantung pada aktivitas atau keputusan pihak lainnya. Jika tingkat saling ketergantungan tinggi, maka resolusi konflik akan tinggi. Jika tidak ada saling ketergantungan, maka konflik tidak akan terjadi. Jadi, konflik terjadi diantara pihak yang saling membutuhkan saling berhubungan dan tidak bisa meninggalkan satu sama lain tanpa konsekuensi negatif.
- 4) Diferensiasi organisasi. Salah satu penyebab timbulnya konflik dalam organisasi adalah pembagian tugas dalam birokrasi organisasi dan spesialisasi tenaga kerja pelaksananya. Berbagai unit kerja dalam birokrasi organisasi berbeda formalitas strukturnya. Ada unit kerja yang berorientasi pada waktu penyelesaian tugas, pada hubungandan pada hasil dari tugas. Sebagai contoh, unit kerja pemasaran lebih berorientasi pada waktu jangka pendek, lebih formal dalam struktur organisasi dan lebih focus dalam hubungan interpersonal jika dibandingkan dengan unit kerja penelitian dan pengembangan. Perbedaan itu dapat menimbulkan konflik karena

perbedaan pola pikir, perbedaan perilaku dan perbedaan pendapat mengenai sesuatu.

- 5) Ambiguitas yuridiksi. Pembagian tugas yang tidak definitif akan menimbulkan ketidakjelasan cakupan tugas dan wewenang unit kerja dalam organisasi. Dalam waktu yang bersamaan, ada kecenderungan pada unit kerja untuk menambah dan memperluas tugas dan wewenangnya. Keadaan ini sering menimbulkan konflik antar unit kerja atau antar pejabat unit kerja. Konflik jenis ini banyak terjadi pada organisasi yang baru dibentuk dan belum ada pembagian tugas yang jelas.
- 6) Sistem imbalan yang tidak layak. Di perusahaan, konflik antara karyawan dan manajemen perusahaan sering terjadi, di mana manajemen perusahaan menggunakan sistem imbalan yang dianggap tidak adil atau tidak layak oleh karyawan. Hal ini akan memicu konflik dalam bentuk pemogokan yang merugikan karyawan, merugikan perusahaan, merugikan konsumen dan pemerintah.
- 7) Komunikasi yang tidak baik. Komunikasi yang tidak baik sering kali menimbulkan konflik dalam organisasi. Faktor komunikasi yang menyebabkan konflik, misalnya distorsi, informasi yang tidak tersedia dengan bebas, dan penggunaan kata yang tidak dimengerti oleh pihak-pihak yang melakukan komunikasi. Demikian juga, perilaku komunikasi yang berbeda sering kali menyinggung orang



lain, baik disengaja maupun tidak disengaja dan bias menjadi penyebab timbulnya konflik.

- 8) Perlakuan tidak manusiawi. Dengan berkembangnya masyarakat madani dan adanya undang-undang hak asasi manusia di Indonesia, pemahaman dan sensitivitas anggota masyarakat terhadap hak asasi manusia dan penegak hukum semakin meningkat. Perlakuan yang tidak manusiawi dan melanggar hak asasi manusia di masyarakat maupun di organisasi dapat menimbulkan perlawanan dari pihak yang mendapat perlakuan tidak manusiawi.
- 9) Beragamnya karakteristik sistem sosial Konflik sering terjadi karena anggotanya mempunyai karakteristik yang beragam: suku, agama dan ideologi. Karakteristik ini sering diikuti dengan pola hidup eksklusif satu sama lain yang sering menimbulkan konflik.

**g. Akibat – akibat Konflik**

Sebelumnya telah disampaikan sedikit bahwa konflik tidak selalu menyebabkan akibat negatif. Dengan kata lain akibat yang ditimbulkan oleh konflik pada dasarnya ada dua hal pokok yaitu: negatif/merugikan dan positif/menguntungkan. Adapun akibat-akibat positif /menguntungkan dari adanya konflik (Nitisemito, 1982: 214) sebagai berikut:

- 1) Menimbulkan kemampuan mengoreksi diri sendiri Dengan adanya konflik maka hal ini akan dirasakan oleh pihak lain. Bagi pihak-pihak tertentu sebenarnya dapat mengambil keuntungan dengan

adanya konflik ini, yaitu mempunyai kemampuan untuk untuk mengoreksi diri sendiri.

- 2) Meningkatkan prestasi. Dengan adanya konflik mungkin justru merupakan cambuk, sehingga dapat menyebabkan peningkatan prestasi daripada sebelumnya. Kita sering melihat dalam kenyataan seseorang yang dihina, karena hal ini dianggap cambuk akhirnya orang tersebut akan sukses. Mungkin motivasinya untuk menunjukkan orang yang menghina, bahwa orang yang dihina dapat lebih sukses. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang menimbulkan persaingan sehat, padahal pada hakekatnya persaingan sehat juga merupakan suatu bentuk konflik yang positif.
- 3) Pendekatan yang lebih baik. Dengan adanya konflik tersebut kemungkinan menimbulkan kejutan bagi salah satu pihak atau kedua belah pihak. Mungkin mereka tidak menyadari bahwa hal-hal tersebut dapat menimbulkan suatu konflik. Akibatnya mereka berusaha akan lebih hati – hati dalam hubungan antara satu dengan yang lain. Hal ini dapat menyebabkan hubungan yang lebih baik dari pada sebelumnya.
- 4) Mengembangkan alternatif yang lebih baik. Akibat konflik mungkin dapat menimbulkan hal-hal yang merugikan bagi pihak tertentu, sebab konflik tersebut kebetulan terjadi antara atasan dan bawahan. Misalnya dengan tidak memberikan suatu jabatan yang penting.

Keadaan ini merupakan tantangan, yang mana akan mampu mengembangkan alternatif lain yang lebih baik.

#### **h. Faktor-faktor Penyebab Terjadinya Konflik**

Para sosiolog berpendapat bahwa akar dari timbulnya konflik yaitu adanya hubungan sosial, ekonomi, politik yang akarnya adalah perebutan atas sumber-sumber kepemilikan, status sosial dan kekuasaan yang jumlah ketersediaanya sangat terbatas dengan pembagian yang tidak merata di masyarakat. Tidak meratanya pembagian aset-aset sosial di dalam masyarakat tersebut dianggap sebagai bentuk ketimpangan. Ketimpangan pembagian ini menimbulkan pihak-pihak tertentu berjuang untuk mendapatkannya atau menambahinya bagi yang perolehan asset sosial relatif sedikit atau kecil. Sementara pihak yang telah mendapatkan pembagian asset sosial tersebut berusaha untuk mempertahankan dan bisa juga menambahinya. Pihak yang cenderung mempertahankan dan menambahinya disebut sebagai *status quo* dan pihak yang berusaha mendapatkannya disebut sebagai *status need*. Pada dasarnya, secara sederhana penyebab konflik dibagi dua, yaitu:

- 1) Kemajemukan horizontal, yang artinya adalah struktur masyarakat yang mejemuk secara kultural, seperti suku bangsa, agama, ras dan majemuk sosial dalam arti perbedaan pekerjaan dan profesi seperti petani, buruh, pedagang, pengusaha, pegawai negeri, militer, wartawan, alim ulama, sopir dan cendekiawan. Kemajemukan

horizontal-kultural menimbulkan konflik yang masing-masing unsur kultural tersebut mempunyai karakteristik sendiri dan masing-masing penghayat budaya tersebut ingin mempertahankan karakteristik budayanya tersebut. Dalam masyarakat yang strukturnya seperti ini, jika belum ada konsensus nilai yang menjadi pegangan bersama, konflik yang terjadi dapat menimbulkan perang saudara.

- 2) Kemajemukan vertikal, yang artinya struktur masyarakat yang terpolarisasi berdasarkan kekayaan, pendidikan, dan kekuasaan. Kemajemukan vertikal dapat menimbulkan konflik sosial karena ada sekelompok kecil masyarakat yang memiliki kekayaan, pendidikan yang mapan, kekuasaan dan kewenangan yang besar, sementara sebagian besar tidak atau kurang memiliki kekayaan, pendidikan rendah, dan tidak memiliki kekuasaan dan kewenangan. Pembagian masyarakat seperti ini merupakan benih subur bagi timbulnya konflik sosial.

**i. Dampak positif dari adanya konflik**

- 1) Bertambahnya solidaritas intern dan rasa *in-group* suatu kelompok.<sup>16</sup> Apabila terjadi pertentangan antara kelompok-kelompok, solidaritas antar anggota di dalam masing-masing kelompok itu akan meningkat sekali. Solidaritas di dalam suatu kelompok, yang pada situasi normal sulit dikembangkan, akan

langsung meningkat pesat saat terjadinya konflik dengan pihak-pihak luar.

- 2) Konflik di dalam masyarakat biasanya akan menggugah warga masyarakat yang semula pasif menjadi aktif dalam memainkan peranan tertentu di dalam masyarakat.

**j. Dampak negatif dari adanya konflik**

- 1) Hancurnya kesatuan kelompok. Jika konflik yang tidak berhasil diselesaikan menimbulkan kekerasan atau perang, maka sudah barang tentu kesatuan kelompok tersebut akan mengalami kehancuran.
- 2) Adanya perubahan kepribadian individu. Artinya, di dalam suatu kelompok yang mengalami konflik, maka seseorang atau sekelompok orang yang semula memiliki kepribadian pendiam, penyabar menjadi beringas, agresif dan mudah marah, lebih – lebih jika konflik tersebut berujung pada kekerasan.
- 3) Hancurnya nilai-nilai dan norma sosial yang ada. Antara nilai-nilai dan norma sosial dengan konflik terdapat hubungan yang bersifat korelasional, artinya bisa saja terjadi konflik berdampak pada hancurnya nilai-nilai dan norma sosial akibat ketidak patuhan anggota masyarakat akibat dari konflik.

### **k. Upaya-upaya Untuk Mengatasi Konflik**

Secara sosiologi, proses sosial dapat berbentuk proses sosial yang bersifat menggabungkan (*associative processes*) dan proses sosial yang menceraikan (*dissociative processes*). Proses sosial yang bersifat asosiatif diarahkan padaterwujudnya nilai-nilai seperti keadilan sosial, cinta kasih, kerukunan, solidaritas. Sebaliknya proses sosial yang bersifat dissosiatif mengarah pada terciptanya nilai-nilai negatif atau asosial, seperti kebencian, permusuhan, egoisme, kesombongan, pertentangan, perpecahan dan sebagainya. Jadi proses sosial asosiatif dapat dikatakan proses positif. Proses sosial yang dissosiatif disebut proses negatif. Sehubungan dengan hal ini, maka proses sosial yang asosiatif dapat digunakan sebagai usaha menyelesaikan konflik.

## **2. Etos Kerja**

### **a. Pengertian Etos Kerja**

Hampir semua perusahaan besar dan terkenal telah membuktikan bahwa etos kerja menjadi salah satu indikator keberhasilan perusahaannya. Tanpa etos kerja yang tinggi perusahaan tak mungkin meningkatkan produktivitas sebagaimana yang diharapkan. Oleh karena itu kinerja (*performance*) sangat ditentukan oleh etos kerja.

Etos kerja seseorang erat kaitannya dengan kepribadian, perilaku, dan karakternya. Menurut Toto Tasmara (2002) etos kerja adalah totalitas kepribadian dirinya serta caranya mengekspresikan, memandang, meyakini dan memberikan makna ada sesuatu, yang mendorong dirinya untuk

bertindak dan meraih amal yang optimal. Etos menunjukkan sikap dan harapan seseorang.

Istilah Inggris *ethos* diartikan sebagai watak atau semangat fundamental suatu budaya, berbagai ungkapan yang menunjukkan kepercayaan, kebiasaan, atau perilaku suatu kelompok masyarakat. Jadi etos kerja berkaitan erat dengan budayakerja. Sebagai dimensi budaya, keberadaan etos kerja dapat diukur dengan tinggirendah, kuat (keras) atau lemah.

Menurut Chong dan Tai dalam Wirawan (2007) bahwa "etos kerja sebagai *work ethic belief system pertains to ideas that stress individualism/independence and the positive effect of work on individuals. Work is thus considered good in itself because it dignifies a person. Making personal effort to work hard will ensure success*".

(Etos kerja mengenai ide yang menekankan individualisme atau independensi dan pengaruh positif bekerja terhadap individu. Bekerja dianggap baik karena dapat meningkatkan derajat kehidupan serta status sosial seseorang. Berupaya bekerja keras akan memastikan kesuksesan).

Sinamo (2005) menyatakan bahwa "etos kerja adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kedadaran yang kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral. Istilah paradigma di sini berarti konsep utama tentang kerja itu sendiri yang mencakup idealisme yang mendasari, prinsip-prinsip yang mengatur, nilai-nilai yang menggerakkan, sikap-sikap yang dilahirkan, standar-standar yang hendak dicapai; termasuk

karakter utama, pikiran dasar, kode etik, kode moral, dan kode perilaku bagi para pemeluknya”.

Dari pengertian etos kerja di atas, maka jika seseorang, suatu organisasi atau suatu komunitas menganut paradigma kerja tertentu, percaya padanya secara tulus dan serius, serta berkomitmen pada paradigma kerja tersebut, maka kepercayaan itu akan melahirkan sikap kerja dan perilaku kerja mereka secara khas. Itulah etos kerja mereka, dan itu pula budaya kerja mereka.

Pegawai yang memiliki etos kerja yang tinggi tercermin dalam perilakunya, seperti suka bekerja keras, bersikap adil, tidak membuang waktu selama bekerja, keinginan memberikan lebih dari sekedar yang disyaratkan, mau bekerja sama, hormat terhadap rekan kerja, dan sebagainya. Tentu saja perusahaan mengharapkan para pegawai memiliki etos kerja yang tinggi agar dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan perusahaan secara keseluruhan.

#### **b. Fungsi Etos Kerja**

Secara umum etos kerja berfungsi sebagai alat penggerak tetap perbuatan dan kegiatan individu. Menurut A. Tabrani Rusyan dalam Arischa Octarina fungsi etos kerja adalah :

1. Pendorong timbulnya perbuatan
2. Penggairah dalam aktivitas
3. Penggerak seperti mesin dalam mobil besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat lambatnya satu perbuatan.



### c. Ciri- ciri Etos Kerja

Etos kerja yang dimiliki oleh seseorang atau kelompok masyarakat akan menjadi sumber motivasi bagi perbuatannya. Menurut Khaerul Umam(2009) suatu individu atau kelompok masyarakat dapat dikatakan memiliki etos kerja yang tinggi, apabila menunjukkan tanda-tanda sebagai berikut :

1. Mempunyai penilaian yang sangat positif terhadap hasil kerja manusia
2. Menempatkan pandangan tentang kerja, sebagai suatu hal yang amat luhur bagi eksistensi manusia..
3. Kerja yang dirasakan sebagai aktivitas yang bermakna bagi kehidupan manusia .
4. Kerja dihayati sebagai suatu proses yang membutuhkan ketekunan dan sekaligus sarana yang penting dalam mewujudkan cita-cita
5. Kerja dilakukan sebagai bentuk ibadah.

Sedangkan bagi individu atau kelompok masyarakat, yang dimiliki etos kerja yang rendah maka akan menunjukkan ciri-ciri yang sebaliknya diantaranya sebagai berikut:

1. Kerja dirasakan sebagai suatu hal yang membebani diri
2. Kurang dan bahkan tidak menghargai hasil kerja manusia
3. Kerja dipandang sebagai suatu penghambat dalam memperoleh kesenangan

4. Kerja dilakukan sebagai bentuk keterpaksaan
5. Kerja dihayati hanya sebagai bentuk rutinitas hidup.

**d. Delapan Etos Kerja**

Menurut Sinamo (2005), ada delapan etos kerja, yaitu :

**1. Kerja adalah rahmat**

Etos kerja pertama adalah percaya pada paradigma bahwa kerja adalah rahmat, dan karena itu harus disyukuri paling sedikit karena 5 (lima) alasan :

- a. Pekerjaan itu sendiri secara hakiki adalah berkat Tuhan. Lewat pekerjaan Tuhan memelihara manusia. Dengan upah yang diterima karyawan dapat menyediakan sandang, pangan untuk keluarganya.
- b. Karyawan selain menerima upah finansial juga menerima banyak faktor plus, misalnya jabatan, fasilitas, berbagai tunjangan dan kemudahan.
- c. Talenta yang menjadi basis keahlian juga merupakan rahmat yang diberikan Tuhan kepada manusia.
- d. Bahan baku yang dipakai dan diolah dalam bekerja juga telah tersedia karena rahmat Tuhan.

- e. Di dalam pekerjaan semua individu terlibat dalam sebuah jaringan antar manusia yang fungsional, hirarkis, dan sinergis yang membentuk kelompok kerja, profesi, korps, dan komunitas.

## **2. Kerja adalah amanah**

Etos amanah lahir dari proses dialektika dan reflesi batin tatkala manusia berhadapan dengan kenyataan buruk di lapangan yang diperhadapkan dengan tuntutan moral dan idealisme di pihak lain. Dalam proses ini terjadi penyentakan-penyentakan perasaan, kejutan-kejutan kejiwaan, dan pencerahan-pencerahan batin yang kemudian mentransformasikan kesadaran manusia ke tingkat yang lebih tinggi dan selanjutnya melahirkan etos amanah. Dari kesadaran amanah ini lahirlah kewajiban moral yaitu tanggungjawab yang kemudian menumbuhkan keberanian moral dan keinginan kuat untuk :

- a. Bekerja sesuai dengan *job description* dan mencapai target-target kerja yang ditetapkan.
- b. Tidak menyalahgunakan fasilitas organisasi
- c. Tidak membuat dan mendistribusikan laporan fiktif.
- d. Tidak menggunakan jam kerja untuk kepentingan pribadi
- e. Mematuhi semua aturan dan peraturan organisasi.

## **3. Kerja adalah panggilan**

Kerja sebagai panggilan adalah sebuah konsep yang sangat tua.

Tujuan panggilan yang terpenting adalah agar manusia dapat bekerja tuntas dan selalu mengedepankan integritas :

- a. Setiap orang lahir ke dunia dengan panggilan khusus, yang dilakoni oleh setiap orang terutama melalui pekerjaannya.
- b. Agar panggilan berhasil terselesaikan sampai tuntas, diperlukan integritas yang kuat, komitmen, kejujuran, keberanian mendengarkan nurani dan memenuhi tuntutan profesi dengan segenap hati, pikiran, dan tenaga.
- c. Integritas adalah komitmen, janji yang harus ditepati, untuk menunaikan darma hingga tuntas, tidak pura-pura lupa pada tugas atau ingkar pada tanggungjawab.
- d. Integritas berarti memenuhi tuntutan darma dan profesi dengan segenap hati, segenap pikiran, dan segenap tenaga secara total, utuh, dan menyeluruh.
- e. Integritas berarti bersikap jujur kepada diri sendiri dan berkehendak baik, tidak memanipulasi, tetapi mengutamakan kejujuran dalam berkarya.
- f. Integritas berarti bersikap sesuai tuntutan nurani, memenuhi panggilan hati untuk bertindak dan berbuat yang benar dengan mengikuti aturan dan prinsip sehingga bebas dari konflik kepentingan.

#### **4. Kerja adalah aktualisasi**

Aktualisasi diri atau pengembangan potensi insani dapat terlaksana melalui pekerjaan, karena bekerja adalah penerahan energi biologis, psikologis, dan spritual yang selain membentuk karakter dan kompetensi manusia. Tujuan aktualisasi yang terpenting adalah agar manusia biasa bekerja keras dan selalu tuntas :

- a. Tak ada sukses yang berarti tanpa kerja keras.
- b. Kerja keras tak lain adalah melangkah satu demi satu secara teratur menuju impian yang diidamkan.
- c. Jangan berkecil hati karena menjumpai halangan, karena bahkan batu penghalangpun bisa menjadi batu loncatan menuju keberhasilan.
- d. Manusia tak akan pernah memperoleh sesuatu yang besar kecuali ia mencobanya dengan kerja keras penuh semangat.
- e. Janganlah menangisi kegagalan, mulailah sekali lagi!

##### **5. Kerja adalah ibadah**

Kerja itu ibadah, yang intinya adalah tindakan memberi atau membaktikan harta, waktu, hati, dan pikiran . Melalui pekerjaan, manusia dapat memiliki kepribadian, karakter, dan mental yang berkembang, dapat memperkaya hubungan silaturahmi yang saling mengasihi dan menyayangi, membangun rasa kesatuan antar manusia, menghasilkan kemakmuran, kesejahteraan dan kebahagiaan.

## **6. Kerja adalah seni**

Kerja sebagai seni yang mendatangkan kesukaan dan gairah kerja bersumber pada aktivitas-aktivitas kreatif, artistik, dan interaktif. Aktivitas seni menuntut penggunaan potensi kreatif dalam diri manusia, baik untuk menyelesaikan masalah-masalah kerja yang timbul maupun untuk menggagas hal-hal baru. Pekerjaan yang dihayati sebagai seni terutama terlihat dari kemampuan manusia berpikir tertib, sistematis, dan konseptual, kreatif memecahkan masalah, imajinatif menemukan solusi, inovatif mengimplementasikannya, dan cerdas saat menjual.

## **7. Kerja adalah kehormatan**

Kerja sebagai kehormatan memiliki sejumlah dimensi yang sangat kaya, yaitu :

- a. Secara okupasional, pemberi kerja menghormati kemampuan karyawan sehingga seseorang itu layak memangku jabatan atau melaksanakan tugas tersebut.
- b. Secara psikologis, pekerjaan memang menyediakan rasa hormat dan kesadaran dalam diri individu bahwa ia memiliki kemampuan dan mampu dibuktikan dengan prestasi-prestasi yang diraihinya.
- c. Secara sosial, kerja memberikan kehormatan karena berkarya dengan kemampuan diri sendiri adalah kebajikan.

- d. Secara finansial, pekerjaan memampukan manusia menjadi mandiri secara ekonomis.
- e. Secara moral, kehormatan berarti kemampuan menjaga perilaku etis dan menjauhi perilaku nista.
- f. Secara personal, jika pengertian moral di atas dapat dipenuhi, maka kehormatan juga bermakna ketepercayaan (*trustworthiness*) yang lahir dari bersatunya kata dan perbuatan.
- g. Secara profesional, kehormatan berarti prestasi unggul (*superiorperformance*).

## **8. Kerja adalah pelayanan**

Tujuan pelayanan yang terpenting adalah agar manusia selalu bekerja paripurna dengan tetap rendah hati. Di dunia bisnis, melayani adalah ikhtiar tiada henti untuk memuaskan pelanggan dengan menyajikan karya-karya yang mengesankan dan produk-produk unggulan. Apabila semua orang bekerja sesuai dengan hakikat profesi dan pekerjaannya, melayani dengan sempurna penuh kerendahan hati, maka setiap orang, dan pada gilirannya seluruh masyarakat, akan bergerak ke tingkat kemuliaan yang lebih tinggi.

### **e. Indikator etos kerja**

Menurut (Darodjat, 2015:77) untuk mengetahui apakah etos kerja pegawai di suatu instansi itu dalam kondisi tinggi atau rendah dapat dilihat dari dimensi dan indikator sebagai berikut:

Menurut (Darodjat, 2015:77), dimensi etos kerja dapat dibagi menjadi 3 yaitu :

#### 1. Kerja Keras

Kerja keras adalah bentuk usaha yang terarah dalam mendapatkan sebuah hasil dengan menggunakan energi sendiri sebagai input (modal kerja).

Indikatornya meliputi: kerja aktualisasi, kerja amanah, kerja panggilan

#### 2. Kerja Cerdas

Kerja cerdas adalah bentuk usaha terarah untuk mendapatkan sebuah hasil dengan menggunakan mesin kecerdasan sebagai daya ungkit prestasi kerja.

Indikatornya meliputi: kerja seni, kerja kehormatan.

#### 3. Kerja Ikhlas

Kerja ikhlas adalah bentuk usaha terarah dalam mendapatkan sebuah hasil dengan menggunakan kesucian hati sebagai manifestasi kemuliaan dirinya. Indikatornya meliputi: kerja rahmat, kerja ibadah, kerja..

### **3. Kompensasi**

#### **a. Pengertian Kompensasi**

Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi / perusahaan tempat ia bekerja.



Pengertian lain dari kompensasi adalah merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan, pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. (Prof. Dr. Veithzal Rivai, M.B.A). Sedangkan Dessler (2005) menyatakan bahwa kompensasi karyawan merujuk pada semua bentuk bayaran atau imbalan bagi karyawan dan berasal dari pekerjaan mereka.

#### **b. Fungsi Pemberian Kompensasi**

Pemberian kompensasi mempunyai fungsi dan tujuan. Menurut pendapat Susilo Martoyo (1990 : 100), fungsi – fungsi pemberian kompensasi adalah :

##### 1) Pengalokasian Sumber Daya Manusia Secara Efisien

Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang cukup baik pada karyawan yang berprestasi baik, akan mendorong para karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan kearah pekerjaan – pekerjaan yang lebih produktif. Dengan kata lain, ada kecenderungan para karyawan dapat bergeser atau berpindah dari yang kompensasinya rendah ke tempat kerja yang kompensasinya tinggi dengan cara menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik.

##### 2) Penggunaan Sumber Daya Manusia Secara Lebih Efisien dan Efektif.

Dengan pemberian kompensasi yang tinggi kepada seorang karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga kerja karyawan termasuk dengan seefisiensi dan seefektif mungkin. Sebab dengan cara demikian, organisasi yang bersangkutan akan memperoleh manfaat dan / atau keuntungan semaksimal mungkin. Di sinilah produktivitas karyawan sangat menentukan.

### 3) Mendorong Stabilitas dan Pertumbuhan Ekonomi.

Sebagai akibat alokasi dan penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan secara efisien dan efektif tersebut, maka dapat diharapkan bahwa sistem pemberian kompensasi tersebut secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi, dan secara langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

## **c. Tujuan Pemberian Kompensasi**

Selain beberapa fungsi diatas, jelas kompensasi mempunyai tujuan – tujuan positif. Pendapat para pakar tentang tujuan pemberian kompensasi berbagai macam, namun pada prinsipnya sama. Adapun tujuan kompensasi menurut H. Malayu S.P. Hasibuan (2002:120) adalah sebagai berikut :

### 1) Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjadilah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan

tugas – tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha / majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2) Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan – kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kerja dari jabatannya.

3) Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

4) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5) Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin turn over relatif kecil.

6) Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan mentaati peraturan – peraturan yang berlaku.

7) Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik maka pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

#### 8) Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang – undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Adapun menurut pendapat Susilo Martoyo (1990:101), tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai berikut :

##### 1) Pemenuhan Kebutuhan Ekonomi

Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji atau bentuk lainnya adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari – hari atau dengan kata lain kebutuhan ekonominya.

##### 2) Pengkaitan Kompensasi dengan Produktivitas Kerja

Dalam pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja dengan makin produktif. Dengan produktivitas kerja yang tinggi, ongkos karyawan per unit / produksi bahkan akan semakin rendah.

##### 3) Pengkaitan Kompensasi dengan Sukses Perusahaan

Makin berani suatu perusahaan / organisasi memberikan kompensasi yang tinggi, makin menunjukkan betapa makin suksesnya suatu perusahaan. Sebab pemberian kompensasi yang

tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar. Berarti beruntung makin besar.

4) Kaitan antara Keseimbangan Keadilan Pemberian Kompensasi

Ini berarti bahwa pemberian kompensasi yang tinggi harus dihubungkan atau diperbandingkan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan yang bersangkutan pada jabatan dan kompensasi yang tinggi tersebut. Sehingga ada keseimbangan antara “input” (syarat – syarat) dan “output” (tingginya kompensasi yang diberikan).

Dari pemaparan mengenai tujuan kompensasi, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi mempunyai dampak positif, baik bagi organisasi yang mengorbankan sumber dananya maupun pihak pekerja yang mengorbankan daya upayanya.

**d. Jenis Kompensasi**

Para karyawan mungkin akan menghitung – hitung kinerja dan pengorbanan dirinya dengan kompensasi yang diterima. Apabila karyawan merasa tidak puas dengan kompensasi yang didapat, maka dia dapat mencoba mencari pekerjaan lain yang memberi kompensasi lebih baik. Hal itu cukup berbahaya bagi perusahaan apabila pesaing merekrut / menjabat karyawan yang merasa tidak puas tersebut karena dapat membocorkan rahasia perusahaan / organisasi.

Kompensasi yang baik akan memberikan beberapa efek positif pada organisasi / perusahaan sebagai berikut dibawah ini :

- 1) Mendapatkan karyawan berkualitas baik
- 2) Mengacu pekerja untuk bekerja lebih giat dan meraih prestasi gemilang
- 3) Memikat pelamar kerja berkualitas dari lowongan kerja yang ada
- 4) Mudah dalam pelaksanaan dalam administrasi maupun aspek hukumnya
- 5) Memiliki keunggulan lebih dari pesaing /kompetitor

Macam – macam / Jenis – jenis kompensasi yang diberikan pada karyawan:

- 1) Imbalan Ektrinsik

Yang berbentuk uang antara lain misalnya gaji, upah, honor, bonus, komisi, insentif, dan lain – lain.

- 2) Imbalan Intrinsik

Imbalan dalam bentuk intrinsik yang tidak berbentuk fisik dan hanya dapat dirasakan berupa kelangsungan pekerjaan, jenjang karir yang jelas, kondisi lingkungan kerja, pekerjaan yang menarik, dan lain – lain.

Pendapat dari Prof. Dr. Veithzal Rivai, MBA dikatakan kompensasi dibagi menjadi dua, yaitu :

- 1) *Financial*

Finanacial terbagi menjadi dua yaitu :

- a) Langsung, meliputi : pembayaran pokok (gaji dan upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif (komisi, bonus, bagian keuntungan, dan opsi saham), pembayaran tertangguh (tabungan hari tua dan saham komunikatif).
- b) Tidak Langsung (tunjangan), meliputi : proteksi (asuransi, pesangon, sekolah anak, dan pensiun), kompensasi luar jam kerja (lembur, hari besar, cuti, sakit, dan cuti hamil), fasilitas (rumah, biaya pindah, dan kendaraan).

## 2) *Non Financial*

*Non Financial*, meliputi : Karena karir (aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karyawan, teman baru, dan prestasi istimewa), lingkungan kerja (dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan, dan kondusif).

### e. **Penentuan Kompensasi**

Besarnya kompensasi yang diberikan ditentukan oleh :

#### 1) Harga / Nilai Pekerjaan

Penilaian harga suatu jenis pekerjaan merupakan tindakan pertama yang dilakukan dalam menentukan besarnya kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan. Penilaian harga pekerja dapat dilakukan dengan dua cara, sebagai berikut :

- a) Melakukan analisis jabatan / pekerjaan

Berdasarkan analisis jabatan akan didapat informasi yang berkaitan dengan jenis keahlian yang dibutuhkan, tingkat kompleksitas pekerjaan, resiko pekerjaan, perilaku / kepribadian yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dari informasi tersebut kemudian ditentukan harga pekerjaan.

- b) Melakukan survei “harga” pekerjaan sejenis pada organisasi lain.

Harga pekerjaan pada beberapa organisasi dapat dijadikan sebagai patokan dalam menentukan harga pekerjaan sekaligus sebagai ukurankelayakan kompensasi. Jika harga pekerjaan yang diberikan lebih rendah dari organisasi lain, maka kecil kemungkinan organisasi tersebut mampu menarik atau mempertahankan karyawan yang qualified. Sebaliknya bila harga pekerjaan tersebut lebih tinggi dari organisasi lainnya, maka organisasi tersebut akan lebih mudah menarik dan mempertahankan karyawan yang qualified.

## 2) Sistem Kompensasi

Beberapa sistem kompensasi yang biasa digunakan adalah sistem prestasi, sistem kontrak / borongan.

### a) Sistem Prestasi

Upah menurut prestasi kerja sering juga disebut dengan upah sistem hasil. Pengupahan dengan cara ini mengaitkan secara langsung antara besarnya upah dengan prestasi kerja yang



ditujukan oleh karyawan yang bersangkutan. Sedikit banyaknya upah tersebut tergantung pada sedikit banyaknya hasil yang dicapai karyawan dalam waktu tertentu. Cara ini dapat diterapkan bila hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif. Cara ini dapat mendorong karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif. Cara ini akan sangat menguntungkan bagi karyawan yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi. Contoh kompensasi sistem hasil : per potong, per meter, per kilo, per liter dan sebagainya.

b) Sistem Waktu

Besarnya kompensasi dihitung berdasarkan standar waktu seperti Jam, Hari, Minggu, Bulan. Besarnya upah ditentukan oleh lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Umumnya cara ini digunakan bila ada kesulitan dalam menerapkan cara pengupahan berdasarkan prestasi.

c) Sistem kontrak / borongan

Penetapan besarnya upah dengan sistem kontrak / borongan didasarkan atas kuantitas kualitas dan lamanya penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan kontrak perjanjian.

Untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan, maka dalam kontrak juga dicantumkan ketentuan mengenai “konsekuensi” bila pekerjaan yang dihasilkan tidak sesuai dengan perjanjian baik secara kuantitas maupun lamanya

penyelesaian pekerjaan. Sistem ini biasanya digunakan untuk jenis pekerjaan yang dianggap merugikan bila dikerjakan oleh karyawan tetap dan / atau jenis pekerjaan yang tidak mampu dikerjakan oleh karyawan tetap.

#### **f. Faktor – faktor yang mempengaruhi kompensasi**

Dalam pemberian kompensasi, terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhinya. Secara garis besar faktor – faktor tersebut terbagi tiga, yaitu faktor intern organisasi, pribadi karyawan yang bersangkutan, dan faktor ekstern pegawai organisasi.

##### 1) Faktor Intern Organisasi

Contoh faktor intern organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah dana organisasi, dan serikat pekerja.

###### a) Dana Organisasi

Kemampuan organisasi untuk melaksanakan kompensasi tergantung pada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dan tentunya sebagai akibat prestasi – prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan. Makin besarnya prestasi kerja maka makin besar pula keuntungan organisasi / perusahaan. Besarnya keuntungan perusahaan akan memperbesar himpunan dana untuk kompensasi, maka pelaksanaan kompensasi akan makin baik. Begitu pulasebaliknya.

###### b) Serikat Pekerja

Para pekerja yang tergabung dalam serikat pekerja juga dapat mempengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi dalam suatu perusahaan. Serikat pekerja dapat menjadi simbol kekuatan pekerja di dalam menuntut perbaikan nasib. Keberadaan serikat pekerja perlu mendapatkan perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen.

## 2) Faktor Pribadi Karyawan

Contoh faktor pribadi karyawan yang mempengaruhi besarnya pemberian kompensasi adalah produktifitas kerja, posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman serta jenis dan sifat pekerjaan.

### a) Produktifitas Kerja

Produktifitas kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Pengaruh ini memungkinkan karyawan pada posisi dan jabatan yang sama mendapatkan kompensasi yang berbeda. Pemberian kompensasi ini bermaksud untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan.

### b) Posisi dan Jabatan

Posisi dan jabatan berbeda berimplikasi pada perbedaan besarnya kompensasi. Posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam hierarki organisasi. Semakin tinggi posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi, semakin besar tanggung jawabnya,

maka semakin tinggi pula kompensasi yang diterimanya. Hal tersebut berlaku sebaliknya.

c) Pendidikan dan Pengalaman

Selain posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi. Pegawai yang lebih berpengalaman dan berpendidikan lebih tinggi akan mendapat kompensasi yang lebih besar dari pegawai yang kurang pengalaman dan atau lebih rendah tingkatnya. Pertimbangan faktor ini merupakan wujud penghargaan organisasi pada keprofesional seseorang. Pertimbangan ini juga dapat memacu karyawan untuk meningkatkan pengetahuannya.

d) Jenis dan Sifat Pekerjaan

Besarnya kompensasi pegawai yang bekerja dilapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan, demikian juga kompensasi untuk pekerjaan klerikel akan berbeda dengan pekerjaan administratif. Begitu pula halnya dengan pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis. Pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan profesionalisme pegawai yang bersangkutan. Sebagai contoh, dikebanyakan organisasi / perusahaan pegawai yang bertugas dilapangan biasanya mendapatkan kompensasi antara 2 – 3 kali lipat dari pekerjaan di dalam ruangan / kantor.

Besarnya kompensasi sejalan dengan besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikulnya.

### 3) Faktor Ekstern

Calon faktor ekstern pegawai dan organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah sebagai berikut :

#### a) Penawaran dan Permintaan Kerja

Mengacu pada hukum ekonomi pasar bebas, kondisi dimana penawaran (supply) tenaga kerja lebih dari permintaan (demand) akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan. Sebaiknya bila kondisi pasar kerja menunjukkan besarnya jumlah permintaan tenaga kerja sementara penawaran hanya sedikit, maka kompensasi yang diberikan akan besar. Besarnya nilai kompensasi yang ditawarkan suatu organisasi merupakan daya tarik calon pegawai untuk memasuki organisasi tersebut. Namun dalam keadaan dimana jumlah tenaga kerja lebih besar dari lapangan kerja yang tersedia, besarnya kompensasi sedikit banyak menjadi terabaikan.

#### b) Biaya Hidup

Besarnya kompensasi terutama upah / gaji harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup (cost of living). Yang dimaksud biaya hidup disini adalah biaya hidup minimal. Paling tidak kompensasi yang diberikan harus sama dengan atau Kompensasi di atas biaya hidup minimal. Jika kompensasi yang

diberikan lebih rendah dari biaya hidup minimal, maka yang terjadi adalah proses pemiskinan bangsa.

c) Kebijakan Pemerintah

Sebagai pemegang kebijakan, pemerintah berupaya melindungi rakyatnya dari kesewenang – wenangan dan keadilan. Dalam kaitannya dengan kompensasi, pemerintah menentukan upah minimum, jam kerja / hari, untuk pria dan wanita, pada batas umur tertentu. Dengan peraturan tersebut pemerintah menjamin berlangsungnya proses pemakmuran bangsa hingga dapat mencegah praktek – praktek organisasi yang dapat memiskinkan bangsa.

d) Kondisi Perekonomian Nasional

Kompensasi yang diterima oleh pegawai dinegara – negara maju jauh lebih besar dari yang diterima negara – negara berkembang dan atau negara miskin. Besarnya rata – rata kompensasi yang diberikan oleh organisasi – organisasi dalam suatu negara mencerminkan kondisi perekonomian negara tersebut dan penghargaan negara terhadap sumber dayamanusianya.

**g. Indikator Kompensasi**

Menurut Simamora (2004), indikator untuk mengukur kompensasi karyawan diantaranya sebagai berikut:

1) Upah dan gaji

Upah adalah basis bayaran yang seringkali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan.

2) Insentif

Pengertian Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.

3) Tunjangan

Pengertian Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4) Fasilitas

Pengertian Fasilitas adalah pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan, akses ke pesawat perusahaan, tempat parkir khusus dan kenikmatan (baca: perlakuan khusus) yang diperoleh karyawan.

#### **4. Loyalitas Karyawan**

##### **a. Pengertian Loyalitas Karyawan**

Dalam melaksanakan kegiatan kerja karyawan tidak akan terlepas dari loyalitas dan sikap kerja, sehingga dengan demikian karyawan tersebut

akan selalu melaksanakan pekerjaan dengan baik. Karyawan merasakan adanya kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Utomo (Tommy *dkk.*, 2010) Loyalitas dapat dikatakan sebagai kesetiaan seseorang terhadap suatu hal yang bukan hanya berupa kesetiaan fisik semata, namun lebih pada kesetiaan non fisik seperti pikiran dan perhatian. Loyalitas para karyawan dalam suatu organisasi itu mutlak diperlukan demi kesuksesan organisasi itu sendiri. Menurut Reichheld, semakin tinggi loyalitas para karyawan di suatu organisasi, maka semakin mudah bagi organisasi itu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi. Begitu pula sebaliknya, bagi organisasi yang loyalitas para karyawannya rendah, maka semakin sulit bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan organisasinya yang telah ditetapkan sebelumnya oleh para pemilik organisasi.

Dalam jurnal Maharani *dkk.*, Loyalitas berasal dari kata loyal yang berarti setia. Loyalitas dalam organisasi dapat diartikan sebagai kesetiaan seorang karyawan terhadap organisasi. Menurut Sudimin (2003), loyalitas berarti Kesediaan karyawan dengan seluruh kemampuan, keterampilan, pikiran, dan waktu untuk ikut serta mencapai tujuan organisasi dan menyimpan rahasia organisasi serta tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan organisasi selama orang itu masih berstatus sebagai karyawan.



Sedangkan loyal menurut Siagian (2005), Suatu kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain. Menurut Robbins (2003), Loyalitas adalah keinginan untuk memproteksi dan menyelamatkan wajah bagi orang lain. Fletcher merumuskan loyalitas sebagai kesetiaan kepada seseorang dengan tidak meninggalkan, membelot atau tidak mengkhianati yang lain pada waktu diperlukan.

Menurut Hasibuan (2011), Kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab. Menurut Meyer dan Herscovits, loyalitas merupakan kondisi psikologis yang mengikat karyawan dan perusahaannya.

Menurut Pambudi, di masa lalu atau masa sebelumnya, loyalitas para karyawan hanya diukur dari jangka waktu lamanya karyawan tersebut bekerja bagi sebuah organisasi. Namun saat ini, ukuran loyalitas parakaryawan telah sedikit bergeser ke arah yang lebih kualitatif, yaitu yang disebut sebagai komitmen. Komitmen itu sendiri dapat diartikan sebagai seberapa besar seseorang mencurahkan perhatian, pikiran dan dedikasinya bagi organisasi selama ia bergabung di organisasi tersebut.

Jadi, di sini loyalitas para karyawan bukan hanya sekedar kesetiaan fisik atau keberadaannya di dalam organisasi, namun termasuk pikiran, perhatian, gagasan, serta dedikasinya tercurah sepenuhnya kepada organisasi. Saat ini loyalitas para karyawan bukan sekedar menjalankan

tugas-tugas serta kewajibannya sebagai karyawan yang sesuai dengan uraian-uraian tugasnya atau disebut juga dengan *job description*, melainkan berbuat seoptimal mungkin untuk menghasilkan yang terbaik dari organisasi.

Selanjutnya Steers & Porter (dalam Dewi & Endang) menyatakan bahwa timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor :

- 1) Karakteristik pribadi, meliputi : usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras, dan sifat kepribadian;
- 2) Karakteristik pekerjaan, meliputi : tantangan kerja, stres kerja, kesempatan untuk berinteraksi sosial, job enrichment, identifikasi tugas, umpan balik tugas, dan kecocokan tugas;
- 3) Karakteristik desain perusahaan/organisasi, yang dapat dilihat dari sentralisasi, tingkat formalitas, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan, ketergantungan fungsional maupun fungsi kontrol perusahaan;
- 4) Pengalaman yang diperoleh dalam perusahaan/organisasi, yaitu internalisasi individu terhadap perusahaan setelah melaksanakan pekerjaan dalam perusahaan tersebut meliputi sikap positif terhadap perusahaan, rasa percaya terhadap perusahaan sehingga menimbulkan rasa aman, merasakan adanya kepuasan pribadi yang dapat dipenuhi oleh perusahaan.

Berdasarkan faktor-faktor yang telah diungkap di atas dapat dilihat bahwa masing-masing faktor mempunyai dampak tersendiri bagi kelangsungan hidup organisasi, sehingga tuntutan loyalitas yang diharapkan oleh organisasi baru dapat terpenuhi apabila karyawan memiliki karakteristik seperti yang diharapkan dan organisasi sendiri telah mampu memenuhi harapan-harapan karyawan, sehingga Soegandhi (2013) menyimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi loyalitas tersebut meliputi : adanya fasilitas-fasilitas kerja, tunjangan kesejahteraan, suasana kerja, upah yang diterima, karakteristik pribadi individu atau karyawan, karakteristik pekerjaan, karakteristik desain organisasi dan pengalaman yang diperoleh selama karyawan menekuni pekerjaan itu.

Shih (2001) bahwa ukuran loyalitas adalah lamanya mereka bertahan dalam perusahaan. Untuk mempertahankan karyawan, perusahaan melakukan *Employee Retention Program* (ERP). Sayangnya ERP sering disalahpahami semata-mata pada kebutuhan fisik karyawan seperti pemberian gaji dan tunjangan, *golden handcuff*, program kepemilikan saham, dan sebagainya. Padahal selain kebutuhan fisik seorang karyawan memiliki tiga kebutuhan lainnya yaitu kebutuhan sosial emosional, kebutuhan mental/intelektual, dan kebutuhan spiritual. Setiap orang pada dasarnya memiliki tiga kebutuhan tersebut, tetapi dengan kadar yang berbeda-beda.

Lebih lanjut, terdapat beberapa ciri karyawan yang memiliki loyalitas yang rendah diantaranya karena sifat karakternya (bawaan), kekecewaan karyawan, dan sikap atasan, serta perasaan negatif, seperti ingin meninggalkan organisasi, merasa bekerja di instansi/organisasi lain lebih menguntungkan, tidak merasakan manfaat, dan menyesali bergabung dengan organisasi.

Adapun karakteristik karyawan yang menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi, diantaranya adalah : bersedia bekerja melebihi kondisi biasa, merasa bangga atas prestasi yang dicapai organisasi, merasa terinspirasi, bersedia mengorbankan kepentingan pribadi, merasa ada kesamaan nilai dengan perusahaan.

#### **b. Indikator Loyalitas Karyawan**

Menurut Runtu (2014) Loyalitas tidak mungkin dianggap sebagai sesuatu yang terjadi dengan sendirinya ketika seorang karyawan bergabung dalam organisasi. Apabila organisasi menginginkan seorang karyawan yang loyal, organisasi harus mengupayakan agar karyawan menjadi bagian dari organisasi yang merupakan tingkatan lebih tinggi. Dengan demikian karyawan tersebut sungguh merasa bahwa “suka-duka” organisasi adalah “suka-duka”-nya juga. Oleh karena itu loyalitas mencakup kesediaan untuk tetap bertahan, memiliki produktivitas yang melampaui standard, memiliki perilaku altruis, serta adanya hubungan

timbang balik di mana loyalitas karyawan harus diimbangi oleh loyalitas organisasi terhadap karyawan.

Ada 16 indikator yang dapat dipakai untuk mengidentifikasi loyalitas karyawan sebagaimana dikemukakan Powers (dalam Runtu, 2014), yaitu:

- 1) Tetap bertahan dalam organisasi.
- 2) Bersedia bekerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan.
- 3) Menjaga rahasia bisnis perusahaan.
- 4) Mempromosikan organisasinya kepada pelanggan dan masyarakat umum.
- 5) Menaati peraturan tanpa perlu pengawasan yang ketat.
- 6) Mau mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi
- 7) Tidak bergosip, berbohong atau mencuri.
- 8) Membeli dan menggunakan produk perusahaan.
- 9) Ikut berkontribusi dalam kegiatan sosial organisasi.
- 10) Menawarkan saran-saran untuk perbaikan.
- 11) Mau berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan aksidental organisasi.
- 12) Mau mengikuti arahan atau instruksi.
- 13) Merawat properti organisasi dan atau tidak memboroskannya.
- 14) Bekerja secara aman.
- 15) Tidak mengakali aturan organisasi termasuk ijin sakit.
- 16) Mau bekerja sama dan membantu rekan kerja

Pambudi (dalam Tommy 2010) juga menambahkan bahwa lima 5 faktor yang menjadi tolok ukur sumber daya manusia yang mempunyai loyalitas atau komitmen, yaitu:

- 1) Karyawan tersebut berada di organisasi tertentu;
- 2) Karyawan tersebut mengenal seluk beluk bisnis perusahaannya maupun para pelanggannya dengan baik.
- 3) Karyawan tersebut turut berperan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan yang menguntungkan bagi perusahaannya;
- 4) Karyawan tersebut merupakan aset tak berwujud yang tidak dapat ditiru oleh para pesaing;
- 5) Karyawan tersebut mempromosikan organisasinya, baik dari sudut produk, layanan, sebagai tempat kerja yang ideal maupun keunggulan kinerja dan masa depan yang lebih baik.

### **c. Aspek – Aspek Loyalitas**

Loyalitas kerja karyawan tidak terbentuk begitu saja dalam organisasi, tetapi ada aspek-aspek yang terdapat didalamnya yang mewujudkan loyalitas kerja karyawan. Masing-masing aspek merupakan bagian dari manajemen organisasi yang berkaitan dengan karyawan maupun organisasi. Aspek-aspek loyalitas kerja yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Siswanto (dalam Soegandhi *dkk.* 2013), yang

menitik beratkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan antara lain. :

- 1) Taat pada peraturan. Setiap kebijakan yang diterapkan dalam organisasi untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas oleh manajemen organisasi ditaati dan dilaksanakan dengan baik. Keadaan ini akan menimbulkan kedisiplinan yang menguntungkan organisasi baik intern maupun ekstern.
- 2) Tanggung jawab pada perusahaan/organisasi. Karakteristik pekerjaan dan pelaksanaan tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan kesadaran akan setiap resiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesadaran bertanggungjawab terhadap resiko atas apa yang telah dilaksanakan.
- 3) Kemauan untuk bekerja sama. Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.
- 4) Rasa memiliki, adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap organisasi akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap organisasi sehingga

pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan organisasi.

- 5) Hubungan antar pribadi, karyawan yang mempunyai loyalitas kerja tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah tata hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi : hubungan sosial diantara karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman kerja.

Kesukaan terhadap pekerjaan, organisasi harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerjasama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari keunggulan karyawan dalam bekerja karyawan tidak pernah menuntut apa yang diterimanya diluar gaji pokok.

#### **d. Faktor-faktor Timbulnya Loyalitas Karyawan**

Salah satu survey tentang loyalitas yang dikutip Drizin & Schneider (dalam Runtu, 2014) menunjukkan bahwa pendorong utama untuk loyalitas karyawan adalah fairness. Hal itu mencakup: fair dalam penggajian, fair dalam penilaian kinerja, dan fair dalam perumusan dan pengimplementasian kebijakan. Sedangkan Mc Quiness (dalam Runtu, 2014) mengemukakan bahwa komunikasi yang efektif dalam suatu organisasi akan berdampak pada loyalitas karyawan. Peran komunikasi



dalam meningkatkan loyalitas karyawan ini didukung oleh Smith & Rupp (dalam Runtu, 2014).

Antonicic & Antonicic (dalam Runtu, 2014) Menyatakan bahwa penurunan loyalitas umumnya disebabkan oleh ketidakpercayaan terhadap keputusan dan kebijakan organisasi, buruknya komunikasi dan aliran informasi internal, serta gaya kepemimpinan dalam organisasi. Oleh karena itu, menurut Cunha (dalam Runtu, 2014) loyalitas harus dibangun antara lain melalui pengelolaan struktur, budaya, dan kepemimpinan dalam organisasi. McGuinness (dalam Runtu, 2014) menyatakan bahwa meningkatkan partisipasi dalam pengambilan keputusan, komunikasi efektif dan terbuka, pengembangan saling percaya, pengembangan karir, serta penggajian berdasarkan produktivitas, dan fleksibilitas tunjangan dapat menimbulkan loyalitas pada karyawan.

Loyalitas karyawan juga dapat dibangun melalui hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Membangun hubungan saling percaya satu sama lain merupakan satu bentuk kompensasi yang sangat bermakna bagi karyawan. Karyawan harus tahu bahwa atasan mereka memperlakukan mereka sebagai pribadi tidak sekedar “sumber daya” sebelum mereka termotivasi untuk memberi yang terbaik bagi organisasi, Boltax (dalam Runtu, 2014). Loyalitas karyawan itu ada dalam satu organisasi apabila karyawan percaya bahwa dalam tujuan organisasi, karyawan dapat mencapai tujuan mereka.

#### **e. Loyalitas Karyawan dan Organisasi**

Budiman (2009) Loyalitas berasal dari kata dasar “loyal” yang berarti setia atau patuh, loyalitas berarti mengikuti dengan patuh dan setia terhadap seseorang atau system/peraturan. Istilah loyalitas ini sering didefinisikan bahwa seseorang akan disebut loyal atau memiliki loyalitas yang tinggi jika mau mengikuti apa yang diperintahkan. Organisasi atau pengusaha mengartikan loyalitas adalah suatu kesetiaan karyawannya kepada perusahaannya. Dalam perkembangannya, arti kata loyalitas sering dimanfaatkan oleh organisasi untuk memanfaatkan karyawan semaksimal mungkin tanpa memperhatikan kebutuhan karyawannya.

Organisasi atau pelaku organisasi melakukannya karena meyakini bahwa karyawan tidak memiliki posisi tawar yang seimbang. Dalam hal ini, organisasi tadi menganggap hubungannya dengan karyawan tidak sebagai partner, tetapi sebagai majikan dan pegawai, yang memberi upah dan yang meminta upah. Sebuah paradigma yang masih tersisa dari era perbudakan.

Organisasi pun akan dengan mudah memberi label “tidak loyal” kepada karyawannya jika karyawannya tersebut tidak mengikuti apa yang diperintahkan oleh organisasi, misalnya tidak mau kerja lembur atau tidak mengikuti suatu kegiatan yang diminta oleh organisasi meski pekerjaan/kegiatan tersebut diluar jam kerja.

Kadang, arti kata "organisasi"-pun sering diganti maknanya, dengan "pengambil keputusan" organisasi yang sejatinya adalah seorang karyawan di organisasi tersebut. Karyawan yang kebetulan menjadi penentu kebijakan perusahaan ini seringkali memanfaatkan posisinya untuk kepentingan lain (baca:diri sendiri) sehingga banyaknya kepentingan dalam menentukan kata"loyal atau tidak loyal" sangat besar pengaruhnya. Dalam pengamatan saya, para pemangku kebijakan organisasi ini adalah karyawan pada level manajerial, Supervisor/Manager di bagiannya, atau seorang HRD Manager misalnya.

Loyalitas menurut karyawan atau para professional adalah kesetiaan pada pekerjaan atau profesi. Sementara organisasi hanya dipandang sebagai tempat bekerja, dan kewajiban karyawan hanyalah bekerja dan mengikuti peraturan yang berlaku di organisasi tersebut, dan tentu saja harus mendapatkan hak-nya sesuai kesepakatan.

Jika ada kewajiban lain yang harus dilakukan dan diluar kesepakatan, maka harus ada kompensasi atau benefit tambahan, misalnya jika harus bekerja lembur maka harus mendapatkan upah tambahan. Dari sudut pandang ini, karyawan berharap mereka dianggap sebagai partner oleh organisasi dan bersama dengan stake holder/pemilik kepentingan lainnya (customer, supplier, pemegang saham, lingkungan dan masyarakat sekitar) dianggap sama dan penting.

Karyawan hanya akan loyal terhadap organisasi tempatnya bekerja jika menemukan kenyamanan dan rasa aman. Dia merasa nyaman dengan

lingkungannya, dengan sikap atasan atau rekan kerjanya, merasa aman dengan masa depannya, karir dan pekerjaannya. Rasa nyaman ini dengan sendirinya akan menumbuhkan kedekatan, kebahagiaan dan rasa memiliki. Sementara bekerja dan memiliki pekerjaan adalah salah satu cara untuk mendapatkan rasa aman. Jika kedua hal tersebut ada, maka dengan sendirinya loyalitas karyawan akan meningkat.

Kedua pemahaman arti kata loyalitas tersebut tentu saja berbeda dan bersebrangan. Organisasi, termasuk juga karyawan pengambil kebijakan organisasi yang (merasa) mewakili organisasi, memahami loyalitas adalah kepatuhan pada organisasi (atasan, peraturan) tanpa syarat. Sementara karyawan memahami arti kata loyalitas sebagai kesetiaan terhadap profesi dan pekerjaan, bukan pada atasan atau organisasi.

#### **f. Keterlibatan Loyalitas Karyawan Terhadap Organisasi**

Loyalitas karyawan yang mempunyai keterlibatan tinggi dengan pekerjaannya, mempersiapkan kerja sebagai sesuatu yang penting bagi pengembangan *self-esteem*-nya. Dengan demikian, diduga bahwa karyawan yang mempunyai keterlibatan kerja yang tinggi akan menunjukkan kinerja (*kualitas performance*) yang berbeda dengan mereka yang keterlibatannya rendah.

Patchen (dalam Sutrisno, 2010) memandang bahwa karyawan yang mempunyai keterlibatan kerja yang tinggi tersebut menunjukkan:

- 1) Motivasi kerja yang tinggi,
- 2) Mempunyai solidaritas yang tinggi terhadap kelompok kerja atau organisasi, dan
- 3) Rasa bangga dengan pekerjaannya.

Maka kualitas kekaryaannya dilihat dan sejauh mana seorang karyawan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap peningkatan efisiensi, dimana eksistensi kerja tersebut adalah menyangkut pendapatan perusahaan, penurunan biaya produksi, perluasan pasar, berkurangnya keluhan konsumen, menurunnya absensi dan pemutusan kerja.

Pengalaman menunjukkan bahwa baik manajemen maupun para karyawan sendiri menyadari bahwa pemeliharaan hubungan yang serasi antara organisasi dengan para anggotanya bukan hanya merupakan tanggung jawab manajemen. Para karyawan pun diharapkan turut terlibat secara aktif. Siagian (2005) menyebutkan berbagai literatur tentang pendorong keterlibatan karyawan yang loyal terhadap organisasi memberi petunjuk bahwa terdapat enam pendekatan, yaitu:

- 1) Gugus kendali mutu. Para pakar manajemen memperkenalkan dalam praktek konsep ini berarti dibentuknya kelompok-kelompok kecil (gugus) pekerja yang bertemu secara berkala dibawah pimpinan seseorang untuk mengidentifikasi dan memecahkan sendiri masalah-masalah yang dihadapi oleh gugus tersebut dalam pelaksanaan pekerjaannya.

- 2) Pengembangan tim. Semakin disadari bahwa terdapat interelasi dan interdependensi antara satu tugas dengan tugas lainnya. Berarti sukar membayangkan adanya tugas yang dapat diselesaikan secara tuntas hanya oleh seseorang, terutama apabila tugas tersebut bersifat pemecahan masalah. Berdasarkan kenyataan bahwa suatu masalah terpecahkan dengan lebih baik apabila pemecahannya dipikirkan oleh suatu kelompok dibandingkan dengan apabila dikerjakan sendiri oleh seseorang, pembinaan tim dipandang sebagai salah satu kegiatan manajemen yang penting dalam rangka peningkatan mutu keterlibatan karyawan. Sasarannya bukan hanya peningkatan kemampuan memecahkan masalah, akan tetapi juga untuk memupuk rasa kebersamaan antara para anggota kelompok kerja dan kesetiaan karyawan pada pekerjaannya.
- 3) Sistem sosio-teknikal. Merupakan upaya memadukan struktur tugas, kelompok kerja, dan teknologi yang dibawa ke lingkungan pekerjaan. Sasaran perpaduan ini adalah pemeliharaan hubungan karyawan sekaligus mengurangi kebosanan yang mudah timbul apabila seseorang melakukan kegiatan yang sangat rutin dan repetitive. Salah satu teknik yang sudah dikembangkan adalah ergonomika.
- 4) *Ergonomika*. Yang pertama kali dikembangkan di Jerman (Barat) adalah suatu studi yang mempelajari hubungan antara ciri fisik

seorang pekerja dan tuntutan tugasnya. Sasaran studi itu ialah mengurangi ketegangan fisik dan mental dalam rangka peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja seseorang.

- 5) Keputusan bersama. Sesungguhnya konsep ini didasarkan pada prinsip yang sangat sederhana, yaitu para karyawan perlu dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut nasib dan pekerjaan mereka. Para pekerja atau wakilnya secara formal diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan itu, seperti misalnya dalam hal menutup suatu pabrik, melakukan pemutusan hubungan kerja dan keputusan-keputusan lain yang menyangkut nasib para pekerja.

Kelompok kerja yang otonom. Maksudnya adalah terbentuknya kelompok-kelompok kerja tanpa pimpinan yang ditunjuk dan diangkat oleh organisasi. Artinya kelompok-kelompok kerja sendirilah yang memutuskan antara mereka sendiri berbagai hal yang secara tradisional ditangani oleh penyelia. Sebagai contoh penentuan tugas harian, penggunaan rotasi pekerjaan orientasi pegawai baru, program pelatihan dan jadwal produksi. Bahkan ada kalanya kelompok kerja juga yang menangani rekrutmen dan seleksi pegawai baru. Bahkan ada organisasi yang sudah menyerahkan wewenang pemberian sanksi disipliner kepada kelompok kerja otonom tersebut.

## **5. Kinerja Karyawan**

### **a. Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2013), “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Menurut Riani (2011), “kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dari berbagai pengertian kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai seseorang dalam



bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu terutama atasan pegawai yang bersangkutan. Kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

#### **b. Arti Penting Kinerja Karyawan**

Menurut Riani (2011), “penilaian kinerja juga selalu mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka, dan memberikan karyawan umpan balik, pengembangan dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik”.

Menurut Mangkunegara (2013), “pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki jika oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja”.

Menurut Sinambela (2012), “untuk meningkatkan kinerja yang optimum perlu diterapkan standar yang jelas, yang dapat menjadi acuan bagi seluruh pegawai. Kinerja pegawai akan tercipta jika pegawai dapat melaksanakan tanggungjawabnya dengan baik”.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kerja adalah suatu penilaian periodik atas nilai seorang individu karyawan bagi organisasinya, dilakukan oleh atasannya atau seseorang yang berada dalam posisi untuk mengamati/menilai prestasi kerjanya atau penilaian kinerja

adalah sebuah penilaian sistematis atas individu karyawan mengenai prestasi dalam pekerjaannya dan potensinya untuk pengembangan.

Dengan kata lain sasaran-sasaran tersebut harus diteliti satu persatu, mana yang telah dicapai sepenuhnya, mana yang diatas standar (target) dan mana yang dibawah target atau yang tidak tercapai penuh. Penilaian hasil atau prestasi sendiri tidak boleh diserahkan kepada atasan, tetapi harus dilakukan oleh bawahan sendiri karena seyogyanya setiap orang mampu melakukannya. Maka akan ditemukan bahwa proses penelaahan data-data dari hasil sebagaimana diungkapkan dalam lembaran penilaian hasil akan dengan sendirinya mencapai titik puncak sebagai berikut:

- 1) Identifikasi berbagai penyimpangan (*variance*) dari sasaran atau target yang telah ditetapkan terlebih dahulu dan diteliti penyebabnya serta dicarikan solusi agar pada periode berikutnya tidak muncul lagi.
- 2) Identifikasi hasil, dimana hal-hal yang telah anda kerjakan dengan baik, tetapi masih kelihatan pada kesempatan untuk pengembangan lebih lanjut.
- 3) Identifikasi hasil, dimana mungkin, mungkin juga tidak, ada penyimpangan tetapi karena keadaan, ada kemungkinan terjadinya penyimpangan negatif dikemudian hari.

Bila ketiga hal di atas dilakukan, tugas selanjutnya adalah memperbaiki penyimpangan yang ditentukan, kemudian menciptakan perbaikan yang mungkin dilakukan, walaupun sekarang tidak ada penyimpangan negatif

dikemudian hari, sehingga secara periode dari sasaran atau target dapat dijamin.

### c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung. Menurut Mangkunegara (2013), menyatakan bahwa “Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

#### 1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

#### 2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap

mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

#### **d. Manfaat dan Tujuan Kinerja Karyawan**

Menurut Sinambela (2012), kinerja seseorang sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

Tujuan informasi kinerja yang berbeda-beda, yang dapat dikelompokkan dalam empat macam kategori, yaitu:

- 1) Evaluasi yang menekankan perbandingan antar-orang.
- 2) Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu.
- 3) Pemeliharaan sistem.
- 4) Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia bila terjadi peningkatan.

Efektifitas dari penilaian kinerja diatas yang dikategorikan dari dua puluh macam tujuan penilaian kinerja ini tergantung dalam sasaran bisnis strategis yang ingin dicapai. Oleh sebab itu penilaian kinerja diintegrasikan dengan sasaran-sasaran strategis karena berbagai alasan yaitu:

- 1) Mensejajarkan tugas individu dengan tujuan organisasi yaitu, menambahkan deskripsi tindakan yang harus diperlihatkan karyawan dan hasil yang harus mereka capai agar suatu strategi dapat hidup.
- 2) Mengukur kontribusi masing-masing unit kerja dan masing-masing karyawan.
- 3) Evaluasi kinerja memberi kontribusi kepada tindakan dan keputusan-keputusan administratif yang mempermudah strategi.
- 4) Penilaian kinerja dapat menimbulkan potensi untuk mengidentifikasi kebutuhan bagi strategi dan program-program baru.

Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar bagi mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah:

- 1) Orang yang dinilai (karyawan)
- 2) Penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manager, konsultan).
- 3) Perusahaan.

**e. Indikator Kinerja Karyawan**

Mangkunegara (2013), mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu :

- 1) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

- 2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerjasetiap pegawai itu masing-masing.

### 3) Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

### 4) Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

## B. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Daftar Penelitian Sebelumnya**

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil penelitian
1	Komang (2017)	Analisis faktor – faktor konflik kerja terhadap loyalitas karyawan pada PT. Plasa Telkom Group Singaraja	Variabel <i>independent</i> yaitu konflik(X), sedangkan variabel <i>dependent</i> yaitu Loyalitas karyawan (Y).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik kerjaberpengaruh signifikan terhadap loyalitasa karyawan (studi kasus PT. Plasa Telkom Group Singaraja
2	Sekar (2013)	Analisis faktor – faktor konflik kerja terhadap loyalitas karyawan pada PT. Waskita Karya (Persero) Kantor Pusat.	Variabel <i>independent</i> yaitu konflik(X), sedangkan variabel <i>dependent</i> yaitu Loyalitas karyawan (Y).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik kerjaberpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (studi kasus PT. Waskita Karya (Persero) Kantor Pusat.

3	Aurielia Dyah Pratitha (2015)	Hubungan Antara Konflik Kerja dan Perilaku Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan pada PT. AG Kantor Pusat	Variabel <i>independent</i> yaitu konflik kerja(X1), Perilaku Kepemimpinan (X2) sedangkan variabel <i>dependent</i> yaitu Loyalitas karyawan (Y).Konflik Kerja,	Hasil penelitian memperhatikan bahwa konflik kerja dan perilaku kepemimpinan memiliki kontribusi dalam menentukan kinerja karyawan yang ada di Kantor Pusat PT. AG
4	Fajar Andi Guntoro (2016)	Pengaruh Konflik Kerja, Komunikasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Kasus P.O. Rosalia Indah Palur)	Variabel <i>independent</i> yaitu konflik kerja(X1), Komunikasi, dan Lingkungan Kerja (X2) sedangkan variabel <i>dependent</i> (Y2)yaitu kinerja karyawan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik kerja, dan lingkungan kerjaberpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Kasus P.O. Rosalia Indah Palur)
6	Nurul Oktaviani (2017)	Pengaruh Etos Kerja Islami Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan di Mangrove Jokteng Yogyakarta	Variabel <i>independent</i> yaitu etos kerja (X), sedangkan variabel <i>dependent</i> yaitu Loyalitas karyawn (Y).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Etos kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan di Mangrove Jokteng Yogyakarta
7	Rian Oztary Hardiansyah (2017)	Pengaruh Etos Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas Pekerjaan Umum Magelang)	Variabel <i>independent</i> yaitu etos kerja (X), Disiplin kerja (X2) sedangkan variabel <i>dependent</i> yaitu kinerja karyawan (Y).1Etos Kerja Disiplin Kerja Kinerja Pegawai	Etos kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Magelang
8	Muhammad Zulham	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Fakultas Ekonomi Universitas	Variabel <i>independent</i> yaitu budaya organisasi (X1) etos kerja (X2), sedangkan variabel <i>dependent</i> yaitu kinerja	Etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara Medan.

		Sumatera Utara Medan.	karyawan (Y).	
9	Ayudia Poppy Sesilia, Azhar Azis, Syafrizal	Hubungan Antara Kompensasi Dengan Loyalitas Kerja Karyawan di PT PTPN II Sei Musam	Variabel <i>independent</i> yaitu kompensasi (X) sedangkan variabel <i>dependent</i> yaitu loyalitas kerja (Y).	Hasil penelitian ini menunjukkan $r_{xy} = 0,427$ dengan tingkat signifikansi 0,000, yang berarti $p < 0,050$ , artinya bahwa variabel kompensasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap loyalitas kerja karyawan.
9	Catur Oktaviani (2015)	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan BMT Bina Insani Pringapus Semarang	Variabel <i>independent</i> yaitu kompensasi (X), sedangkan variabel <i>dependent</i> yaitu kinerja karyawan (Y).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BMT Bina Insani Pringapus Semarang
10	Ricky Gunaw-an Jati (2017)	Pengaruh <i>Reward</i> (Penghargaan) Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi	<i>Reward</i> , Kinerja, dan Komitmen Organisasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja serta komitmen organisasi memperkuat pengaruh <i>reward</i> terhadap kinerja karyawan BCA KCU Bandarlampung.
11	Neni Triana Siregar (2017)	Pengaruh Penilaian Kinerja Karyawan dan <i>Reward</i> Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Hotel Sapadia Pasir Pengaraian	Penilaian Kinerja Karyawan, Prestasi Kerja.	Pelaksanaan penilaian kinerja karyawan pada Hotel Sapadia Pasir Pengaraian sudah berjalan dengan efektif. Artinya pelaksanaan penilaian kinerja karyawan sudah mempertimbangkan aspek penentuan standar yang jelas, pelaksanaan

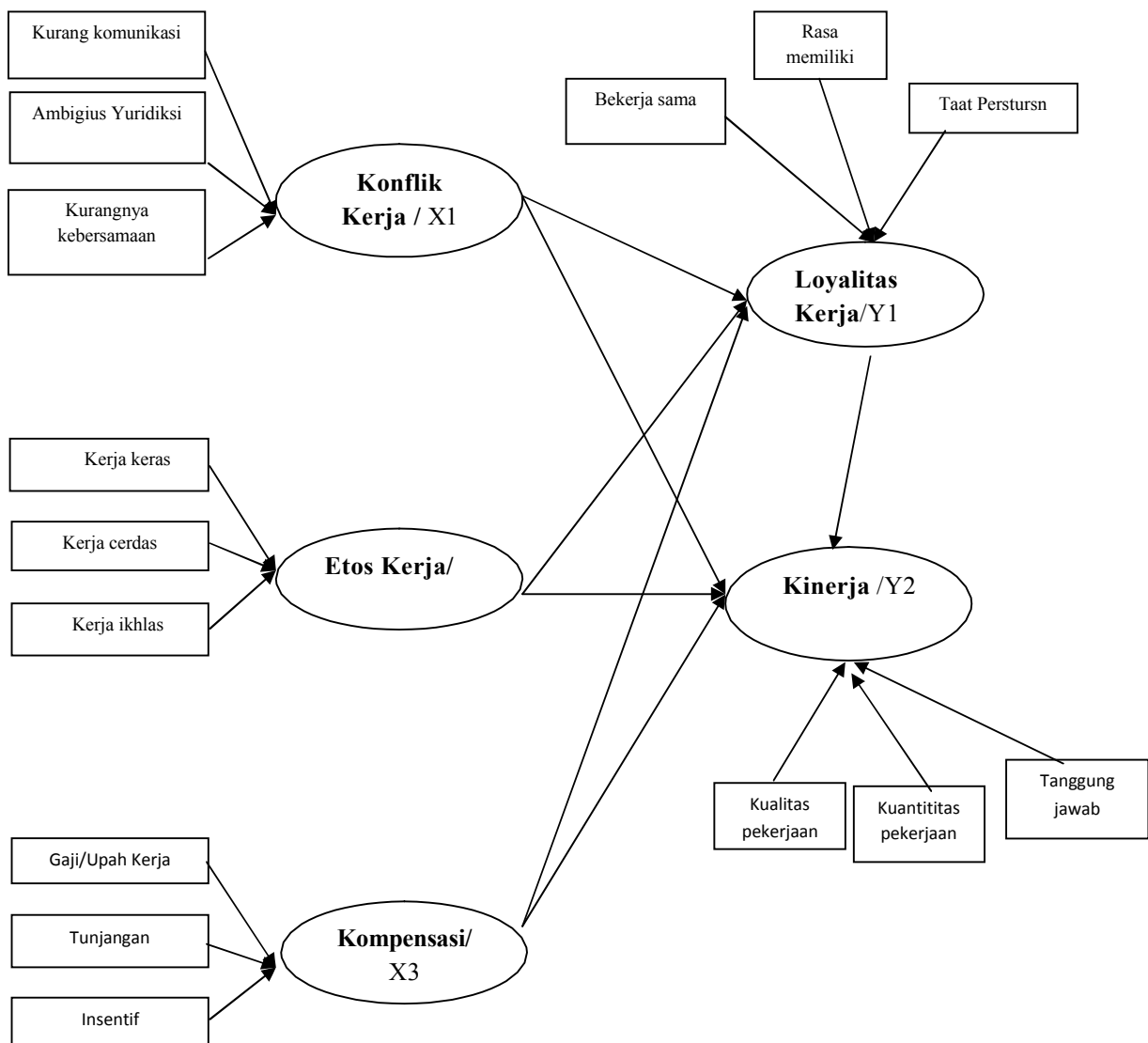
### C. Kerangka Konseptual



Kerangka konseptual adalah tentang bagaimana keterkaitan antara teori dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka konseptual dimaksudkan untuk memudahkan penelitian menjadi lebih terarah ..

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dibuat kerangka penelitian sebagai berikut:

**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**



Berdasarkan gambar Kerangka Konseptual SEM diatas pengaruh arah variabel, sebagai berikut :

**1. Pengaruh konflik kerja ( $X_1$ ) terhadap loyalitas kerja ( $Y_1$ ).**

Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas kerja menurut Handoko (2001) yaitu diantaranya beban kerja yang berlebihan, tekanan atau desakan waktu, frustrasi dan stres, konflik antar pribadi dan antar kelompok. Pendapat ini sejalan dengan hasil penelitian dalam penelitian ini yaitu stres kerja mempengaruhi tingkat loyalitas kerja. Selain itu menurut Steers & Porter menyatakan bahwa dalam Karakteristik pekerjaan, meliputi tantangan kerja, stres kerja, kesempatan untuk berinteraksi sosial, job enrichment, identifikasi tugas, umpan balik tugas, dan kecocokan tugas.

**2. Pengaruh konflik kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ )**

Konflik kerja secara umum yaitu masalah-masalah tentang stres kerja pada dasarnya sering dikaitkan dengan pengertian konflik atau stres yang terjadi dilingkungan pekerjaan, yaitu dalam proses interaksi antara seorang karyawan dengan aspek-aspek pekerjaannya. Konflik yang terlalu berlebihan akan mengakibatkan seseorang menjadi tidak jernih dalam berfikir dan bersikap serta sulit mengambil keputusan yang tepat. Akibat yang paling mengkhawatirkan adalah kinerja karyawan akan menurun, karyawan tersebut lari dari tanggung jawabnya, frustrasi kerja, absensinya meningkat bahkan berhenti kerja. Oleh karena itu pengendalian konflik kerja sangat dibutuhkan sehingga stres bisa berada dalam tingkatan yang

tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan. Efektivitas proses komunikasi dua arah antara pihak manajemen dan karyawan adalah penting untuk mengidentifikasi penyebab stres yang potensial dan pemecahannya karena konflik akan selalu menimpa pekerja maupun organisasi.

### **3. Pengaruh etos kerja ( $X_2$ ) terhadap loyalitas kerja ( $Y_1$ ).**

Sinamo (2005) menyatakan bahwa "etos kerja adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kedisiplinan yang kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral. Dari pengertian etos kerja di atas, maka jika seseorang, suatu organisasi atau suatu komunitas menganut paradigma kerja tertentu, percaya padanya secara tulus dan serius, serta berkomitmen pada paradigma kerjanya tersebut, maka kepercayaan itu akan melahirkan sikap kerja dan perilaku kerja mereka secara khas. Itulah etos kerja mereka, dan itu pula budaya kerjanya. Karyawan dengan etos kerja yang tinggi akan lebih loyal terhadap organisasi/lembaga .

Menurut Jusuf (2010), loyalitas karyawan merupakan suatu sikap yang timbul sebagai akibat keinginan untuk setia dan berbakti baik itu pada pekerjaannya, kelompok, atasan, maupun pada tempat kerjanya yang menyebabkan karyawan rela berkorban demi memuaskan pihak lain atau masyarakat.

Loyalitas karyawan dapat dikatakan memiliki kesetiaan kepada organisasinya, maka karyawan merasa memiliki kesadaran akan kewajiban dan menggunakan fasilitas yang diberikan serta sumber daya yang dimilikinya demi kemajuan organisasi. Menurut Siswanto (2010), indikator loyalitas karyawan adalah: (1) ketaatan pada peraturan, (2) tanggung jawab pada perusahaan, (3) kemauan untuk bekerja sama, (4) rasa memiliki, (5) hubungan antar pribadi, dan (6) kesukaan terhadap pekerjaan.

#### **4. Pengaruh etos kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ).**

Dua hal yang berkaitan dengan kinerja adalah kesediaan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja, yang menimbulkan usaha karyawan dan kemampuan karyawan untuk melaksanakannya. Menurut Gomez (2003 : 177) bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kemampuan melekat dalam diri seseorang dan merupakan bawaan sejak lahir serta diwujudkan dalam tindakannya dalam bekerja, sedangkan motivasi adalah aspek yang sangat penting untuk menggerakkan kreativitas dan kemampuan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan, serta selalu bersemangat dalam menjalankan pekerjaan tersebut. Dari sebagian uraian yang telah dijelaskan dapat ditarik kesimpulan bahwa para karyawan mampu melakukan pekerjaan dan ingin mencapai hasil maksimal dalam pekerjaannya. Perwujudan kinerja yang maksimal dalam pekerjaannya.

### **5. Pengaruh kompensasi( $X_3$ ) terhadap loyalitas kerja ( $Y_1$ ).**

Karyawan yang loyal sangat dihargai oleh perusahaan karena perusahaan sangat membutuhkan karyawan-karyawan yang loyal untuk kelangsungan perusahaanya dalam menentukan maju mundurnya perusahaan di masa mendatang. Banyak faktor yang menjadikan seorang karyawan menjadi loyal, diantaranya kepuasan kerja, kompensasi atau insentif, komunikasi yang efektif, motivasi yang diberikan oleh perusahaan, tempat kerja yang nyaman, pengembangan karir, pengadaan pelatihan dan pendidikan karyawan, partisipasi kerja, pelaksanaan kesehatan dan keselamatan kerja, serta hubungan dengan karyawan lain. Faktor-faktor tersebut ini dapat meningkatkan loyalitas yang berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Menurut Hermawan dan Riana (2012: 6) dari hasil penelitiannya terdapat 4 faktor yang menentukan loyalitas karyawan. Keempat faktor tersebut adalah faktor kompensasi dengan eigen value sebesar 4,366; faktor tanggung jawab dengan eigen value sebesar 3,925; faktor disiplin dengan eigen value sebesar 3,862 serta faktor partisipasi memiliki eigen value sebesar 2,738. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa ada 4 faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas yaitu faktor kompensasi, faktor tanggung jawab, faktor disiplin, dan faktor partisipasi.

### **6. Pengaruh kompensasi( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ).**

Kompensasi bertujuan untuk memotivasi karyawan agar lebih giat lagi dalam bekerja. Perusahaan memberikan reward sebagai bentuk balas

jasa atau hasil kerja karyawan seperti gaji dan upah, tunjangan karyawan dan bonus, sementara promosi jabatan dan piagam penghargaan akan diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja karyawan. Hal ini diharapkan dapat merangsang kinerja karyawan. Didalam penilaian kinerja karyawan, karyawan akan mengetahui sejauh mana kemampuan ia bekerja. Sehingga dengan adanya penilaian tersebut dapat mendorong karyawan untuk memperbaiki kesalahan – kesalahan dan kinerja nya dimasa lalu dengan umpan balik yang diterimanya sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan, dapat mengambil keputusan – keputusan mengenai promosi, demosi, pemberhentian dan peneteapan besarnya balas jasa (*reward*) kepada karyawan. Mangkunegara (dalam Diova, 2015)

#### **7. Pengaruh loyalitas kerja ( $Y_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ).**

Loyalitas merupakan sikap mental karyawan yang ditunjukkan pada keberadaan perusahaan (Saydam, 2000). Loyalitas karyawan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan, loyalitas karyawan dapat dilihat dari kinerja karyawan. Jika kinerja karyawan baik, taat pada peraturan dan optimal maka dapat dinilai karyawan memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan, bila karyawan tidak dapat bekerja dengan baik dan optimal berarti karyawan tidak loyal terhadap perusahaan. Bayu Wicaksono (2012) menunjukkan dalam penelitian yang telah dilakukan bahwa loyalitas berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, Adiwibowo (2012) memperkuat dengan penelitian yang telah dilakukan yang menyatakan bahwa loyalitas memberikan pengaruh positif lebih besar terhadap kinerja

karyawan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Dalam pernyataan tersebut mengandung makna bahwa loyalitas kerja merupakan suatu keadaan emosi yang positif atau dapat menyenangkan yang dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerja seseorang

**8. Pengaruh konflik kerja ( $X_1$ ) terhadap loyalitas kerja ( $Y_1$ ) melalui kinerja karyawan ( $Y_2$ ).**

Pengaruh konflik kerja terhadap loyalitas kerja melalui kinerja karyawan. Adapun aktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas kerja menurut Handoko (2001) yaitu diantaranya beban kerja yang berlebihan, tekanan atau desakan waktu, frustrasi dan stres, konflik antar pribadi dan antar kelompok. Pendapat ini sejalan dengan hasil penelitian dalam penelitian ini yaitu stres kerja mempengaruhi tingkat loyalitas kerja. Bayu Wicaksono (2012) menunjukkan dalam penelitian yang telah dilakukan bahwa loyalitas berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, Adiwibowo (2012) memperkuat dengan penelitian yang telah dilakukan yang menyatakan bahwa loyalitas memberikan pengaruh positif lebih besar terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Dalam pernyataan tersebut mengandung makna bahwa loyalitas kerja merupakan suatu keadaan emosi yang positif atau dapat menyenangkan yang dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerja seseorang.

**9. Pengaruh etos kerja ( $X_2$ ) terhadap loyalitas kerja ( $Y_1$ ) melalui kinerja karyawan ( $Y_2$ ).**

Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja melalui kinerja karyawan. Menurut DuBrin (2015), motivasi kerja adalah keadaan internal yang mengarah pada usaha yang dikeluarkan seseorang menuju tujuan dan aktivitas yang dilakukan untuk mendorong seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan. Pemberian motivasi kerja dilakukan agar karyawan dapat bekerja lebih optimal dalam pencapaian tujuan perusahaan. Menurut George dan Jones (2008), indikator motivasi kerja adalah arah perilaku, tingkat usaha, dan tingkat kegigihan. Menurut Jusuf (2010), loyalitas karyawan merupakan suatu sikap yang timbul sebagai akibat keinginan untuk setia dan berbakti baik itu pada pekerjaannya, kelompok, atasan, maupun pada tempat kerjanya yang menyebabkan karyawan rela berkorban demi memuaskan pihak lain atau masyarakat. Loyalitas karyawan dapat dikatakan memiliki kesetiaan kepada organisasinya, maka karyawan merasa memiliki kesadaran akan kewajiban dan menggunakan fasilitas yang diberikan serta sumber daya yang dimilikinya demi kemajuan organisasi. Menurut Siswanto (2010), indikator loyalitas karyawan adalah ketaatan pada peraturan, tanggung jawab pada perusahaan, kemauan untuk bekerja sama, rasa memiliki, hubungan antar pribadi, dan kesukaan terhadap pekerjaan.



**10. Pengaruh kompensasi ( $X_3$ ) terhadap loyalitas kerja ( $Y_1$ ) melalui kinerja karyawan ( $Y_2$ ).**

Kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap loyalitas kerja melalui kinerja karyawan. Kompensasi bertujuan untuk memotivasi karyawan agar lebih giat lagi dalam bekerja. Perusahaan memberikan reward sebagai bentuk balas jasa atau hasil kerja karyawan seperti gaji dan upah, tunjangan karyawan dan bonus, sementara promosi jabatan dan piagam penghargaan akan diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja karyawan.

Loyalitas merupakan sikap mental karyawan yang ditunjukkan pada keberadaan perusahaan (Saydam, 2000). Loyalitas karyawan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan, loyalitas karyawan dapat dilihat dari kinerja karyawan. Jika kinerja karyawan baik, taat pada peraturan dan optimal maka dapat dinilai karyawan memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan, bila karyawan tidak dapat bekerja dengan baik dan optimal berarti karyawan tidak loyal terhadap perusahaan.

Hal ini diharapkan dapat merangsang kinerja karyawan. Didalam penilaian kinerja karyawan, karyawan akan mengetahui sejauh mana kemampuan ia bekerja. Sehingga dengan adanya penilaian tersebut dapat mendorong karyawan untuk memperbaiki kesalahan – kesalahan dan kinerjanya dimasa lalu dengan umpan balik yang diterimanya sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan, dapat mengambil keputusan –

keputusan mengenai promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa (*reward*) kepada karyawan. Mangkunegara (dalam Diova, 2015)

#### **D. Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara didalam suatu penelitian dan harus diuji kebenarannya. Suatu hipotesis dapat diterima atau ditolak, dan dapat diterima apabila hipotesis tersebut dapat dibuktikan dengan pembuktian yang nyata dan empiris.

Menurut Rusiadi (2013:79), mengemukakan bahwa hipotesis adalah suatu pendapat atau kesimpulan yang sifatnya masih sementara. Dari pengertian hipotesis tersebut, penulis membuat hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diduga konflik kerja berpengaruh pada loyalitas kerja
2. Diduga konflik kerja berpengaruh pada kinerja karyawan.
3. Diduga etos kerja berpengaruh pada loyalitas kerja.
4. Diduga etos kerja berpengaruh pada kinerja karyawan.
5. Diduga kompensasi berpengaruh pada loyalitas kerja.
6. Diduga kompensasi berpengaruh pada kinerja karyawan
7. Diduga loyalitas kerja berpengaruh pada kinerja karyawan.
8. Diduga konflik kerja berpengaruh pada loyalitas kerja melalui kinerja karyawan.

9. Diduga etos kerja berpengaruh pada loyalitas kerja melalui kinerja karyawan.
10. Diduga kompensasi berpengaruh pada loyalitas kerja melalui kinerja karyawan.

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah penelitian yang bersifat kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih dengan penelitian maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol gejala (Rusiadi, 2013).

##### B. Tempat dan Waktu Penelitian

###### 1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Yayasan Prof. DR Kadirun Yahya di jalan Jendral Gatot Subroto KM. 4,5 Medan.

###### 2. Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan mulai dari bulan Oktober 2019 sampai dengan Februari 2020, dengan format berikut:

**Tabel 3.1 Skedul Proses Penelitian**

No	Aktivitas	Tahun 2019			Tahun 2020							
		Okt	Nop	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags
1	Riset Awal Pengajuan Judul											
2	Penyusunan Proposal											
3	Seminar Proposal											
4	Perbaikan Acc Proposal											
5	Pengolahan Data											
6	Penyusunan Tesis											
7	Bimbingan Tesis											
8	Meja Hijau											

### C. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional bertujuan untuk melihat sejauh mana variabel dari suatu faktor berkaitan dengan variabel faktor lainnya. dari skripsi ini ditambah diambil definisi operasionalnya adalah sebagai berikut :

1. Konflik kerja (X1) adalah bentuk pertentangan yang terjadi dalam organisasi yang disebabkan oleh perbedaan tujuan, kesalahan komunikasi, ketergantungan aktivitas kerja, perbedaan penilaian dan kesalahan efektif.
2. Etos kerja (X2) adalah karakter yang terbentuk dari pembiasaan yang berkaitan dengan kerja keras yang tercermin dari sikap dan perilaku.
3. Kompensasi (X3) adalah semua jenis penghargaan langsung dan tidak langsung serta intrinsik dan ekstrinsik yang mencakup gaji, kompensasi, tunjangan serta penghargaan yang bersifat intrinsik seperti pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, pembelajaran dan pengembangan serta pengalaman kerja itu sendiri.
4. Loyalitas kerja (Y1) adalah keinginan untuk memproteksi dan menyelamatkan lembaga atau institusi . Fletcher merumuskan loyalitas sebagai kesetiaan kepada seseorang dengan tidak meninggalkan, membelot atau tidak mengkhianati yang lain pada waktu diperlukan.

Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Angket	Skala Data
Konflik Kerja (X1)	a. Komunikasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Salah pengertian</li> <li>2) Pimpinan tidak konsisten</li> <li>3) Informasi yang berbeda..</li> </ol>	Skala likert	Ordinal
	b. Ambigius yuridiksi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Memenuhi target perusahaan</li> <li>2) Banyaknya peraturan kerja</li> <li>3) Pembagian tugas yang tidak definitif</li> </ol>		
	c. Kurangnya kebersamaan karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Sibuk terhadap pekerjaan masing – masing</li> <li>2) Adanya perbedaan pendapat</li> <li>3) Tidak cocok dengan tim</li> </ol>		
Etos Kerja ( X2)	a. Kerja keras	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Datang kerja tepat waktu</li> <li>b. Totalitas</li> <li>c. Menyelesaikan pekerjaan.sesuai target.</li> </ol>	Skala likert	Ordinal
	b. Kerja cerdas	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Mengembangkan dan menggunakan pengetahuan teknis</li> <li>b. Mampu memilih dan menggunakan strategi menyelesaikan pekerjaan yang tepat</li> <li>c. Mampu belajar dari kegagalan</li> </ol>		

	c. Kerja Ikhlas	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menjaga perilaku etis</li> <li>b. Tanggun jawab terhadap tugas yang diberikan pimpinan</li> <li>c. kemampuan meraih prestasi</li> </ul>		
Kompen-sasi (X3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Upah dan Gaji</li> <li>b. Insentif</li> <li>c. Tunjangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Gaji dapat mencukupi kebutuhan sehari – hari</li> <li>2) Gaji yang diterima sesuai dengan jabatan</li> <li>3) Gaji yang diterima sesuai dengan tanggung jawabnya</li> <li>1) Bonus sebanding dengan masa berkerja</li> <li>2) Memberi motivasi</li> <li>3) Insentif sesuai dengan lemburan</li> <li>1) Tunjangan sesuai harapan</li> <li>2) Tunjagan hari raya</li> <li>3) Transportasi</li> </ul>	Skala likert	Ordinal
Loyalitas Kerja (Y <sub>1</sub> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Bekerja sama</li> <li>b. Tanggung jawab</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Menerima masukan dari teman lain</li> <li>2) Solidaritas dan kekeluargaan</li> <li>3) Bekerja sama dalam mewujudkan impian perusahaan</li> <li>1) Meyelesaikan pekerjaan</li> <li>2) Tanggung jawab pada pekerjaanya</li> <li>3) Totalitas dalam pekerjaan</li> </ul>	Skala likert	Ordinal

	c. Rasa memiliki	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Menjaga nama baik yayasan</li> <li>2) Menjaga asset yayasan</li> <li>3) Setia pada lembaga</li> </ol>		
Kinerja Karyawan (Y <sub>2</sub> )	a. Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pengetahuan</li> <li>2) Keterampilan</li> <li>3) Loyalitas</li> </ol>	Skala likert	Ordinal
	b. Kuantitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kecepatan bekerja</li> <li>2) Penggunaan waktu</li> <li>3) Tanggung jawab</li> </ol>		
	c. Tanggung Jawab	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kesadaran akan tingkah laku</li> <li>2) Kewajiban</li> <li>3) Totalitas dalam menyelesaikan pekerjaan</li> </ol>		

### C. Populasi dan Sampel/ Jenis dan Sumber Data

#### 1. Populasi

Menurut Rusiadi (2013:35), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, dan kemudian ditarik suatu kesimpulannya. Dari pengertian populasi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa populasi merupakan jumlah keseluruhan dari sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu karyawan total keseluruhannya berjumlah 201 karyawan, antara lain:



**Tabel 3.3 Responden**

<b>Jabatan</b>	<b>Jumlah</b>
Ketua Umum	1
Manajer	3
Manajer Operasional	11
Staff	23
Karyawan	109
Total	227

*Sumber : Yayasan Prof.Dr. H.Kadirun Yahya*

## **2. Sampel**

Sampel data penelitian ini di ambil berdasarkan sampel sensus, yaitu semua populasi dijadikan sebagai sampel yaitu sebanyak 201 responden.

## **3. Jenis dan Sumber Data**

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Dalam penelitian ini data diperoleh melalui wawancara dan penyebaran kuisisioner kepada responden.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan suatu cara yang sistematis dan objektif untuk memperoleh atau mengumpulkan keterangan-keterangan yang bersifat lisan maupun tulisan. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Studi Wawancara (*Interview*)

Dilakukan dengan cara menentukan tanya jawab langsung antara pewawancara dengan yang diwawancarai tentang segala sesuatu yang diketahui oleh pewawancara.

### 2. Angket / *Quisioner*

Yaitu bentuk pernyataan yang diajukan kepada responden yaitu karyawan Yayasan Prof. Dr. H.Kadirun Yahya M.Sc. yang menjadi objek penelitian dan penilaiannya menggunakan skala likert.

## F. Metode Analisis Data

Untuk analisis data dari penelitian ini digunakan Structural equation modeling (SEM). SEM adalah suatu teknik modeling statistik yang bersifat sangat cross-sectional, linear dan umum. Termasuk dalam SEM ini ialah analisis faktor (*factor analysis*), analisis jalur (*path analysis*) dan regresi (*regression*).

*Structural equation modeling* (SEM) berkembang dan mempunyai fungsi mirip dengan regresi berganda, sekalipun demikian SEM menjadi suatu teknik analisis yang lebih kuat karena mempertimbangkan pemodelan interaksi, nonlinearitas, variabel-variabel bebas yang berkorelasi (*correlated independents*), kesalahan pengukuran, gangguan kesalahan-kesalahan yang berkorelasi (*correlated error terms*), beberapa variabel bebas laten (*multiple latent independents*) dimana masing-masing diukur dengan menggunakan banyak indikator, dan satu atau dua variabel tergantung laten yang juga masing-masing diukur dengan beberapa indikator.

Jika terdapat sebuah variabel laten (*unobserved variabel*) akan ada dua atau lebih variabel manifes (*indikator/observed variabel*). Banyak pendapat bahwa sebuah variabel laten sebaiknya dijelaskan oleh paling sedikit tiga variabel manifes. Namun pada sebuah model SEM dapat saja sebuah variabel manifes ditampilkan tanpa harus menyertai sebuah variabel laten. Dalam alat analisis AMOS, sebuah variabel laten diberi simbol lingkaran atau ellips sedangkan variabel manifes diberi simbol kotak. Dalam sebuah model SEM sebuah variabel laten dapat berfungsi sebagai variabel eksogen atau variabel endogen. Variabel eksogen adalah variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen. Pada model SEM variabel eksogen ditunjukkan dengan adanya anak panah yang berasal dari variabel tersebut menuju ke arah variabel endogen. Dimana variabel endogen adalah variabel dependen yang dipengaruhi oleh variabel independen (eksogen). Pada model SEM variabel eksogen ditunjukkan dengan adanya anak panah yang menuju variabel tersebut.

Secara umum sebuah model SEM dapat dibagi menjadi dua bagian utama yaitu *Measurement Model* dan *Strutural Model*. *Measurement model* adalah bagian dari model SEM yang menggambarkan hubungan antar variabel laten dengan indikatornya, alat analisis yang digunakan adalah *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. Dalam CFA dapat saja sebuah indikator dianggap tidak secara kuat berpengaruh atau dapat menjelaskan sebuah konstruk. Struktur model menggambarkan hubungan antar variabel – variabel laten atau antara variabel eksogen dengan variabel laten, untuk mengujinya digunakan alat analisis *Multiple Regression Analysis* untuk mengetahui apakah ada hubungan yang signifikan di

antara variabel – variabel eksogen (independen) dengan variabel endogen (dependen).

### **1. Asumsi dan Persyaratan Menggunakan SEM**

Kompleksitas hubungan antara variabel semakin berkembang seiring berkembangnya ilmu pengetahuan. Keterkaitan hubungan tersebut bersifat ilmiah, yaitu pola hubungan (relasi) antara variabel saja atau pola pengaruh baik pengaruh langsung maupun tak langsung. Dalam prakteknya, variabel-variabel penelitian pada bidang tertentu tidak dapat diukur secara langsung (bersifat laten) sehingga masih membutuhkan berbagai indikator lain untuk mengukur variabel tersebut.

Variabel tersebut dinamakan konstruk laten. Permasalahan pertama yang timbul adalah apakah indikator-indikator yang diukur tersebut mencerminkan konstruk laten yang didefinisikan. Indikator-indikator tersebut haruslah dapat dipertanggungjawabkan secara teori, mempunyai nilai logis yang dapat diterima, serta memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang baik.

Permasalahan kedua adalah bagaimana mengukur pola hubungan atau besarnya nilai pengaruh antara konstruk laten baik secara parsial maupun simultan/serempak; bagaimana mengukur besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total antara konstruk laten. Teknik statistik yang mampu menganalisis pola hubungan antara konstruk laten dan indikatornya, konstruk laten yang satu dengan lainnya, serta kesalahan pengukuran secara langsung adalah Structural Equation Modeling (SEM).

SEM adalah sebuah evolusi dari model persamaan berganda (regresi) yang dikembangkan dari prinsip ekonometri dan digabungkan dengan prinsip pengaturan (analisis faktor) dari psikologi dan sosiologi. (Hair et al.,1995). Yamin dan Kurniawan (2009) menjelaskan alasan yang mendasari digunakannya SEM adalah :

- a. SEM mempunyai kemampuan untuk mengestimasi hubungan antara variabel yang bersifat *multiple relationship*. Hubungan ini dibentuk dalam model struktural (hubungan antara konstruk laten eksogen dan endogen).
- b. SEM mempunyai kemampuan untuk menggambarkan pola hubungan antara konstruk laten (*unobserved*) dan variabel manifest (*manifest variable* atau variabel indikator).
- c. SEM mempunyai kemampuan mengukur besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total antara konstruk laten (efek dekomposisi).

## 2. Konsep Dasar SEM

Beberapa istilah umum yang berkaitan dengan SEM menurut Hair *et al.* (1995) diuraikan sebagai berikut:

### a. Konstruk Laten

Pengertian konstruk adalah konsep yang membuat peneliti mendefinisikan ketentuan konseptual namun tidak secara langsung (bersifat laten), tetapi diukur dengan perkiraan berdasarkan indikator. Konstruk merupakan suatu proses atau kejadian dari suatu amatan yang

diformulasikan dalam bentuk konseptual dan memerlukan indikator untuk memperjelasnya.

b. Variabel Manifest

Pengertian Variabel manifest adalah nilai observasi pada bagian spesifik yang dipertanyakan, baik dari responden yang menjawab pertanyaan (misalnya, kuesioner) maupun observasi yang dilakukan oleh peneliti. Sebagai tambahan, Konstrak laten tidak dapat diukur secara langsung (bersifat laten) dan membutuhkan indikator-indikator untuk mengukurnya. Indikator-indikator tersebut dinamakan variabel manifest. Dalam format kuesioner, variabel manifest tersebut merupakan item-item pertanyaan dari setiap variabel yang dihipotesiskan.

c. Variabel Eksogen, Variabel Endogen, dan Variabel Error

*Variabel eksogen* adalah variabel penyebab, variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lainnya. Variabel eksogen memberikan efek kepada variabel lainnya. Dalam diagram jalur, variabel eksogen ini secara eksplisit ditandai sebagai variabel yang tidak ada panah tunggal yang menuju kearahnya. Variabel endogen adalah variabel yang dijelaskan oleh variabel eksogen. *Variabel endogen* adalah efek dari variabel eksogen. Dalam diagram jalur, variabel endogen ini secara eksplisit ditandai oleh kepala panah yang menuju kearahnya. *Variabel error* didefinisikan sebagai kumpulan variabel-variabel eksogen lainnya

yang tidak dimasukkan dalam sistem penelitian yang dimungkinkan masih mempengaruhi variabel endogen.

d. Diagram Jalur

Diagram Jalur adalah sebuah diagram yang menggambarkan hubungan kausal antara variabel. Pembangunan diagram jalur dimaksudkan untuk memvisualisasikan keseluruhan alur hubungan antara variabel.

e. Koefisien Jalur

Koefisien jalur adalah suatu koefisien regresi terstandarisasi (beta) yang menunjukkan parameter pengaruh dari suatu variabel terhadap variabel endogen dalam diagram jalur. Koefisien jalur disebut juga *standardized solution*. *Standardized solution* yang menghubungkan antara konstruk laten dan variabel indikatornya adalah *faktor loading*.

f. Efek Dekomposisi (Pengaruh Total dan Pengaruh Tak Langsung)

Efek Dekomposisi terjadi berdasarkan pembentukan diagram jalur yang bisa dipertanggung jawabkan secara teori. Pengaruh antara konstruk laten dibagi berdasarkan kompleksitas hubungan variabel, yaitu:

1) Pengaruh Langsung (*direct effects*)

a) Pengaruh langsung konflik kerja terhadap loyalitas kerja.

$$Y1 = f(x1)$$

$$Y1 = a + b1x1 + e$$

b) Pengaruh langsung konflik kerja terhadap kinerja karyawan

$$Y2 = f(x1)$$

$$Y2 = a + b1x2 + e$$

c) Pengaruh langsung etos kerja terhadap loyalitas kerja.

$$Y1 = f(x2)$$

$$Y1 = a + b1x2 + e$$

d) Pengaruh langsung etos kerja terhadap kinerja karyawan

$$Y2 = f(x2)$$

$$Y2 = a + b1x2 + e$$

e) Pengaruh langsung kompensasi terhadap loyalitas kerja

$$Y1 = f(x3)$$

$$Y1 = a + b1x3 + e$$

f) Pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan

$$Y2 = f(x3)$$

$$Y2 = a + b1x3 + e$$

g) Pengaruh langsung loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan

$$Y1 = f(y2)$$

$$Y1 = a + b1y2 + e$$

2) Pengaruh Tidak Langsung (*indirect effects*)

a) Pengaruh tidak langsung konflik kerja terhadap loyalitas kerja melalui kinerja karyawan.

$$Y2 = f(x1y1)$$

$$Y2 = x1 \rightarrow y1 * y2 \rightarrow y2 (x1y1).(y1y2)$$

$$Y2 = a * b1x1 * b2y2 + e$$

b) Pengaruh tidak langsung etos terhadap loyalitas kerja melalui kinerja karyawan



$$Y_2 = f(x_2 y_1)$$

$$Y_2 = x_2 \rightarrow y_1 * y_1 \rightarrow y_2$$

$$Y_2 = a * b_1 x_2 * b_2 y_1 + e$$

- c) Pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap loyalitas kerja melalui kinerja karyawan.

$$Y_2 = f(x_3 y_1)$$

$$Y_2 = a * b_1 x_2 * b_2 y_1 + e$$

$$Y_2 = x_3 \rightarrow y_1 * y_1 \rightarrow y_2$$

- 3) Pengaruh Total (*total effects*)

- a) Pengaruh total konflik kerja terhadap loyalitas kerja melalui kinerja karyawan.

$$Y_2 = f(x_1 y_1)$$

$$Y_2 = a + b_1 x_1 + b_2 y_1 + e$$

$$Y_2 = x_1 \rightarrow y_1 + y_1 \rightarrow y_2$$

- b) Pengaruh total etos kerja terhadap loyalitas kerja melalui kinerja karyawan.

$$Y_2 = f(x_2 y_1)$$

$$Y_2 = a + b_1 x_2 + b_2 y_1 + e$$

$$Y_2 = x_2 \rightarrow y_1 + y_1 \rightarrow y_2$$

- c) Pengaruh total kompensasi terhadap loyalitas kerja melalui kinerja karyawan.

$$Y_2 = f(x_3 y_1)$$

$$Y_2 = a + b_1 x_3 + b_2 y_1 + e$$

$$Y_2 = x_3 \rightarrow y_1 + y_1 \rightarrow y_2$$

Pengaruh total merupakan penjumlahan dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung, sedangkan pengaruh tidak langsung adalah perkalian dari semua pengaruh langsung yang dilewati (Variabel eksogen menuju variabel endogen / variabel endogen). Pada software Amos 22, pengaruh langsung diperoleh dari nilai output *completely standardized solution*, sedangkan efek dekomposisi diperoleh dari nilai output *standardized total and indirect effects*.

### 3. Prosedur SEM

Menurut Yamin dan Kurniawan (2009), secara umum ada lima tahap dalam prosedur SEM, yaitu spesifikasi model, identifikasi model, estimasi model, uji kecocokan model, dan respesifikasi model; berikut penjabarannya:

#### a. Special Model

Pada tahap inispesifikasi model yang dilakukan oleh peneliti meliputi :

- 1) Mengungkapkan sebuah konsep permasalahan penelitian yang merupakan suatu pernyataan atau dugaan hipotesis terhadap suatu masalah
- 2) Mendefinisikan variabel – variabel yang akan terlibat dalam penelitian dan mengategorikannya sebagai variabel eksogen dan variabel endogen.

- 3) Menentukan metode pengukuran untuk variabel tersebut, apakah bias diukur secara langsung (*measurable variable*) atau membutuhkan variabel manifest (*manifest variabel* atau indikator-indikator yang mengukur konstruk laten).
- 4) Mendefinisikan hubungan kasual struktural antara variabel (antara variabel eksogen dan variabel endogen), apakah hubungan strukturalnya *recursive* (searah,  $X \rightarrow Y$ ) atau *nonrecursive* (timbang balik,  $X \leftrightarrow Y$ ).
- 5) Langkah optional, yaitu membuat diagram jalur hubungan antara konstruk laten dan konstruk laten biasanya beserta indikator – indikatornya. Langkah ini dimaksudkan untuk memperoleh visualisasi hubungan antara variabel dan akan mempermudah dalam pembuatan program amos.

#### b. Identifikasi Model

Untuk mencapai identifikasi model dengan kriteria *over-identified model* (penyelesaian secara iterasi) pada program Amos 20 dilakukan penentuan sebagai berikut: untuk konstruk laten yang hanya memiliki satu indikator pengukuran, maka koefisien faktor loading (*lamda*,  $\lambda$ ) ditetapkan 1 atau membuat *error variance* indikator pengukuran tersebut bernilai nol.  $\lambda$  untuk konstruk laten yang hanya memiliki beberapa indikator pengukuran (lebih besar dari 1 indikator), maka ditetapkan salah satu koefisien faktor loading (*lamda*,  $\lambda$ ) bernilai 1. Penetapan nilai *lamda* = 1 merupakan justifikasi dari peneliti tentang

indikator yang dianggap paling mewakili konstruk laten tersebut. Indikator tersebut disebut juga sebagai *variable reference*. Jika tidak ada indikator yang diprioritaskan (ditetapkan), maka *variable reference* akan diestimasi didalam proses estimasi model.

#### 4. Estimasi Model

Pada proses estimasi parameter, penentuan metode estimasi ditentukan oleh uji Normalitas data. Jika Normalitas data terpenuhi, maka metode estimasi yang digunakan adalah metode *maximum likelihood* dengan menambahkan inputan berupa *covariance matrix* dari data pengamatan. Sedangkan, jika Normalitas data tidak terpenuhi, maka metode estimasi yang digunakan adalah *robust maximum likelihood* dengan menambahkan inputan berupa *covariance matrix* dan *asymptotic covariance matrix* dari data pengamatan (Joreskog dan Sorbom, 1996). Penggunaan input *asymptotic covariance matrix* akan menghasilkan penambahan uji kecocokan model, yaitu *Satorra-Bentler Scaled Chi-Square* dan *Chi-square Corrected For Non-Normality*. Kedua *P-value* uji kecocokan model ini dikatakan *fit* jika *P-value* mempunyai nilai minimum adalah 0,05 . Yamin dan Kurniawan (2009) menambahkan proses yang sering terjadi pada proses estimasi, yaitu *offending estimates* (dugaan yang tidak wajar) seperti *error variance* yang bernilai negatif. Hal ini dapat diatasidengan menetapkan nilai yang sangat kecil bagi *error variance*

tersebut. Sebagai contoh, diberikan input sintaks program SIMPLIS ketika nilai varian dari konstrak bernilai negative.

## 5. Uji Kecocokan Model

Menurut Hair *et al.*, SEM tidak mempunyai uji statistik tunggal terbaik yang dapat menjelaskan kekuatan dalam memprediksi sebuah model. Sebagai gantinya, peneliti mengembangkan beberapa kombinasi ukuran kecocokan model yang menghasilkan tiga perspektif, yaitu ukuran kecocokan model keseluruhan, ukuran kecocokan model pengukuran, dan ukuran kecocokan model struktural. Langkah pertama adalah memeriksa kecocokan model keseluruhan. Ukuran kecocokan model keseluruhan dibagi dalam tiga kelompok sebagai berikut:

### a. Ukuran Kecocokan Mutlak (*absolute fit measures*)

Yaitu ukuran kecocokan model secara keseluruhan (model struktural dan model pengukuran) terhadap matriks kolerasi dan matriks kovarians. Uji kecocokan tersebut meliputi :

#### 1) Uji kecocokan *Chi-Square*

Uji kecocokan ini mengukur seberapa dekat antara *implied covariance matrix* (matriks kovarians hasil prediksi) dan *sample covariance matrix* (matriks kovarians dari sampel data). Dalam prakteknya, *P-value* diharapkan bernilai lebih besar sama dengan 0,05 agar H0 dapat diterima yang menyatakan bahwa model adalah baik. Pengujian *Chi-square* sangat sensitif terhadap ukuran data. Yamin dan Kurniawan (2009) menganjurkan untuk ukuran sample

yang besar (lebih dari 200), uji ini cenderung untuk menolak  $H_0$ . Namun sebaliknya untuk ukuran sampel yang kecil (kurang dari 100), uji ini cenderung untuk menerima  $H_0$ . Oleh karena itu, ukuran sampel data yang disarankan untuk diuji dalam uji *Chi-square* adalah sampel data berkisar antara 100 – 200.

2) *Goodness-Of-Fit Index* (GFI)

Ukuran GFI pada dasarnya merupakan ukuran kemampuan suatu model menerangkan keragaman data. Nilai GFI berkisar antara 0 – 1. Sebenarnya, tidak ada kriteria standar tentang batas nilai GFI yang baik. Namun bisa disimpulkan, model yang baik adalah model yang memiliki nilai GFI mendekati 1. Dalam prakteknya, banyak peneliti yang menggunakan batas minimal 0,9.

3) *Root Mean Square Error* (RMSR)

RMSR merupakan residu rata-rata antar matriks kovarians/korelasi teramati dan hasil estimasi. Nilai  $RMSR < 0,05$  adalah *good fit*.

4) *Root Mean Square Error Of Approximation* (RMSEA)

RMSEA merupakan ukuran rata – rata perbedaan per *degree of freedom* yang diharapkan dalam populasi. Nilai  $RMSEA < 0,08$  adalah *good fit*, sedangkan Nilai  $RMSEA < 0,05$  adalah *close fit*.

5) *Expected Cross – Validation* (ECVI)

Ukuran ECVI merupakan nilai pendekatan uji kecocokan suatu model apabila diterapkan pada data lain (validasi silang). Nilainya

didasarkan pada perbandingan antarmodel. Semakin kecil nilai, semakin baik.

6) *Non – Centrality Parameter* (NCP)

NCP dinyatakan dalam bentuk spesifikasi ulang *Chi-square*. Penilaian didasarkan atas perbandingan dengan model lain. Semakin kecil nilai, semakin baik.

b. Ukuran Kecocokan Incremental (*incremental/relative fit measures*)

Yaitu ukuran kecocokan model secara relatif, digunakan untuk perbandingan model yang diusulkan dengan model dasar yang digunakan oleh peneliti. Uji kecocokan tersebut meliputi:

1) *Adjusted Goodness – Of – Fit Index* (AGFI)

Ukuran AGFI merupakan modifikasi dari GFI dengan mengakomodasi *degree of freedom* model dengan model lain yang dibandingkan.  $AGFI \geq 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 \leq AGFI < 0,9$  adalah *marginal fit*.

2) *Tucker – Lewis Index* (TLI)

Ukuran TLI disebut juga dengan *nonnormed fit index* (NNFI). Ukuran ini merupakan ukuran untuk perbandingan antarmodel yang mempertimbangkan banyaknya koefisien di dalam model.  $TLI \geq 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 \leq TLI < 0,9$  adalah *marginal fit*.

3) *Normed Fit Index* (NFI)

Nilai NFI merupakan besarnya ketidakcocokan antara model target dan model dasar. Nilai NFI berkisar antara 0–1.  $NFI \geq 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 \leq NFI < 0,9$  adalah *marginal fit*.

4) *Incremental Fit Index* (IFI)

Nilai IFI berkisar antara 0 – 1.  $IFI \geq 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 \leq IFI < 0,9$  adalah *marginal fit*. *Comparative Fit Index* (CFI)

Nilai CFI berkisar antara 0 – 1.  $CFI \geq 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 \leq CFI < 0,9$  adalah *marginal fit*.

5) *Relative Fit Index* (RFI)

Nilai RFI berkisar antara 0 – 1.  $RFI \geq 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 \leq RFI < 0,9$  adalah *marginal fit*.

c. Ukuran Kecocokan Parsimoni (*parsimonious/adjusted fit measures*)

Ukuran kecocokan parsimoni yaitu ukuran kecocokan yang mempertimbangkan banyaknya koefisien didalam model. Uji kecocokan tersebut meliputi :

1) *Parsimonious Normed Fit Index* (PNI)

Nilai PNFI yang tinggi menunjukkan kecocokan yang lebih baik. PNFI hanya digunakan untuk perbandingan model alternatif.

2) *Parsimonious Goodness – Of – Fit Index* (PGI)

Nilai PGFI merupakan modifikasi dari GFI, dimana nilai yang tinggi menunjukkan model lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel.



3) *Akaike Information Criterion (AICp)*

Nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimoni lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel.

4) *Consisten Akaike Information Criterion (CAIC)*

Nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimoni lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel.

5) *Criteria N (CN)*

Estimasi ukuran sampel yang mencukupi untuk menghasilkan *adequate model fit* untuk *Chi-squared*. Nilai  $CN > 200$  menunjukkan bahwa sebuah model cukup mewakili sampel data. Setelah evaluasi terhadap kecocokan keseluruhan model, langkah berikutnya adalah memeriksa kecocokan model pengukuran dilakukan terhadap masing-masing kontrak laten yang ada didalam model. Pemeriksaan terhadap kontrak laten dilakukan terkait dengan pengukuran kontrak laten oleh variabel manifest (indikator). Evaluasi ini didapatkan ukuran kecocokan pengukuran yang baik apabila:

a) Nilai *t*-statistik muatan faktornya (*faktor loading*-nya) lebih besar dari 1,96 (t-tabel).

b) *Standardized faktor loading (completely standardized solution LAMBDA)  $\lambda$  0,5* .

Setelah evaluasi terhadap kecocokan pengukuran model, langkah berikutnya adalah memeriksa kecocokan model struktural. Evaluasi model struktural berkaitan dengan pengujian hubungan antarvariabel

yang sebelumnya dihipotesiskan. Evaluasi menghasilkan hasil yang baik apabila:

- a) Koefisien hubungan antarvariabel tersebut signifikan secara statistic ( $t$ -statistik  $t > 1,96$ ).
- b) Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) mendekati 1. Nilai  $R^2$  menjelaskan seberapa besar variabel eksogen yang di hipotesiskan dalam persamaan mampu menerangkan variabel end

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Profil Perusahaan**

Tahun 1956 Yayasan Prof. Dr. H.Kadirun Yahya mendirikan Sekolah Tinggi Metafisika berdasarkan Akte Notaris No. 97 tahun 1956 tanggal 27 Nopember 1956 terdaftar di Departemen Perguruan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan No. 85/B-SWT/P/64 pada tanggal 13 Juli 1964 untuk Fakultas Hukum dan Filsafat, Fakultas Ekonomi, Fakultas Ilmu Kerohanian dan Metafisika. Tahun 1961 Sekolah Tinggi Metafisika berubah menjadi Universitas Pembangunan Panca Budi (UNPAB) dan tanggal 19 Desember 1961 di tetapkan sebagai tanggal berdirinya Universitas Pembangunan Panca Budi (UNPAB).

Tahun 1977 berdiri Fakultas Pertanian, dan pada tahun 1978 Berdiri Fakultas Arsitektur Pertamanan (Lansekap) terdaftar di Departemen Pendidikan dan Kebudayaan No. 0305/0/1981 tanggal 24 Oktober 1981 untuk Fakultas Pertaniandan Lansekap. Pada tahun 1985 Berdiri Fakultas Teknik dan Fakultas Tarbiyah, berstatus terdaftar berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 0114/0/1989 tanggal 1 Maret 1989 untuk Fakultas Teknik.

Padatahun 1998 Fakultas Teknik membuka Program Studi Sistem Komputer untuk jenjang Pendidikan Program Strata 1 dan Program Studi Teknik Komputer untuk jenjang Pendidikan Program Diploma III

Serta memperoleh status terdaftar di Departemen Pendidikan Nasional No. 289/DIKTI/Kep/2000 tanggal 23 Agustus 2000.

Saat ini Universitas Pembangunan Panca Budi memiliki 7 fakultas dengan 13 program studi berstatus Terakreditasi yang dapat digambarkan sebagai berikut:

1. PascaSarjana
  - a. Program Studi Ilmu Hukum, izin Dikti Nomor: 1510/D/T/K-I/2010
  - b. Program Studi Magister Manajemen
2. Fakultas Hukum
  - a. Program Studi Ilmu Hukum izin Dikti Nomor: 1850/D/T/K-I/2010
3. FakultasPertanian
  - a. Program Studi Agroteknologi, izin Dikti Nomor: 5640//D/T/K-I/2011
  - b. Program Studi Peternakan izin Dikti Nomor: 5642/D/T/K-I/2011
4. Fakultas Ekonomi
  - a. Program Studi Manajemen, izin Dikti Nomor: 1511/D/T/K-I/2010
  - b. Program Studi Akuntansi, izin Dikti Nomor: 1512/D/T/K-I/2010
  - c. Program Studi Pembangunan, izin Dikti Nomor 771/D/T/2008
  - d. Program Studi Perpajakan
5. FakultasTeknik
  - a. Program Studi Teknik Elektro, izin Dikti Nomor: 1849/D/T/K-i/2010
  - b. Program Studi Teknik Arsitektur Lansekap, izinDiktiNomor: 5641/D/T/K-I/2011
6. Fakultas Ilmu Komputer

a. Program Studi Sistem Komputer, izin Dikti Nomor: 5639/D/T/K-I/2011

b. Program Studi Teknik Komputer (Diploma III), izin Dikti Nomor: 1892/D/T/K-I/2009

7. Fakultas Agama Islam

a. Program Studi Pendidikan Agama Islam, Dirjen Pendidikan Islam dengan Nomor: DJ.I/183/2010

8. Fakultas Filsafat

a. Program Studi Ilmu Filsafat, izin Dikti Nomor: 1513/D/T/K-I/2010

Yayasan mendirikan Universitas Pembangunan Panca Budi dengan maksud :

1. Mengembangkan Pendidikan dan Pengajaran secara modern, baik pendidikan umum maupun pendidikan Agama Islam.
2. Mengembangkan ajaran Agama Islam berdasarkan Al-Qur'an dan Hadist.
3. Terbinanya Insan yang berpengetahuan tinggi baik duniawi maupun ukhrawi dalam suasana lingkungan yang sehat dan lestari.

**B. Visi Misi Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya**

Visi Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya

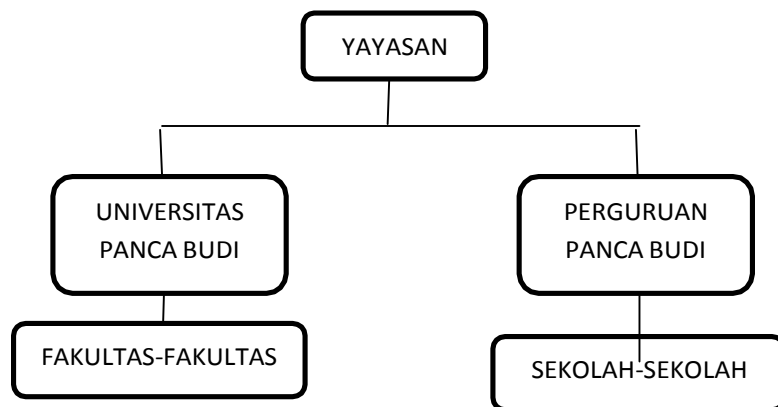
Menjadi Yayasan yang rahmatan lil' alamin, mandiri, maju, dan bermanfaat bagi umat manusia dan lingkungan.

Misi Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya

1. Misi sosial yaitu mengusahakan, mewujudkan mendirikan panti Asuhan dan pelayanan kesehatan masyarakat.

2. Misi keagamaan yaitu melaksanakan syiar keagamaan yang tidak bertentangan dengan Al-Qur'an dan Al-Hadist.
3. Misi Kemanusiaan yaitu memberikan bantuan kepada korban bencana alam, dan melestarikan lingkungan.
4. Misi Pendidikan yaitu mewujudkan suatu system pendidikan yang dapat meningkatkan keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa.
5. Misi Ekonomi yaitu terbangunnya struktur perekonomian yang kokoh berlandaskan keunggulan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing, serta memiliki jiwa kewirausahaan.

#### C. Struktur Organisasi Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya



**Gambar. 4.1. Struktur Organisasi**

#### D. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Gambaran umum responden yang ada dalam Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya Medan berdasarkan jenis kelamin, dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut :

**Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	(%)
Pria	107	53.23
Wanita	94	46.16
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,00</b>

Hasil penelitian berdasarkan jenis kelamin pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden berdasarkan jenis kelamin di Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya - Medan dari 204 responden yang paling banyak adalah karyawan yang berjenis kelamin pria yang berjumlah 108 orang (47.06%)

Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Gambaran umum responden yang ada dalam Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya – Medan berdasarkan tingkat pendidikan, dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut:

**Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	(%)
SMA	52	25.87
D1-D3s	9	4.48
S1	68	33.83
S2	48	23.88
S3	24	11.94
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100</b>

Sumber : Data (2020)

Berdasarkan tabel 4.2 diatas diketahui bahwa sebagian besar karyawan lulusan S1 yaitu sebanyak 68 orang (33.33%).

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Gambaran umum responden yang ada dalam Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya – Medan berdasarkan usia, dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut :

**Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia (Tahun)	Jumlah (Orang)	(%)
<25	102	50.74
25-35	48	23.88
36-45	42	20.89
>45	9	4.48
<b>Total</b>	<b>204</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Data diolah (2020)

Hasil penelitian berdasarkan tingkat usia pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa dari jumlah responden yang diteliti sebanyak 204 responden (51,47) usia karyawan di Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya – Medan yang paling banyak di dominan adalah usia <25 Hal ini menunjukkan jumlah karyawan dengan usia tersebut masih produktif.

## E. Tabulasi Dan Jawaban Responden

### 1. Tabulasi konflik kerja

Konflik kerja adalah ketidaksesuaian diantara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/ perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan **kerja** dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi (Rivai ,2011)

**Tabel 4.4 Tabulasi Jawaban Responden Konflik Kerja**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sangat tidak setuju	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tidak setuju	13	9	8	13	9	7	11	10	11
%	6.47	4.48	3.98	6.47	4.48	3.48	5.47	4.98	5.47



Kurang setuju	20	40	18	156	9	23	20	19	26
%	9.95	19.90	8.96	77.61	4.48	11.44	9.95	9.45	12.94
Setuju	139	151	149	30	162	156	148	148	135
%	69.15	75.12	74.13	14.93	80.60	77.61	73.63	73.63	67.16
Sangat setuju	28	0	25	2	20	14	21	23	28
%	13.93	0.00	12.44	1.00	9.95	6.97	10.45	11.44	13.93

Sumber : Data diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui hasil sebagai berikut :

- a. Responden yang menjawab kurang setuju terbanyak adalah pertanyaan nomor 4 (Saya memahami dengan jelas tupoksi saya) sebanyak 201 responden atau 77.61%.
- b. Responden yang menjawab setuju terbanyak adalah pertanyaan nomor 5 (Timbulnya beberapa peraturan kerja yang baru membuat perbedaan pemahaman dalam tim.) sebanyak 201 responden atau 80.60%.
- c. Responden yang menjawab sangat setuju terbanyak adalah pertanyaan nomor 1 (Saya merasakan komunikasi yang terjalin antara pegawaiterjalin dengan baik.) sebanyak 201 responden atau 13.93% dan pertanyaan nomor 9 (Tidak cocok dalam tim dapat menimbulkan konflik kerjasebanyak 201 responden atau 13.93%.

## 2. Tabulasi Etos Kerja

Etos kerja adalah totalitas kepribadian dirinya serta caranya mengekspresikan, memandang, meyakini dan memberikan makna ada sesuatu,

yang mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih amal yang optimal. (Toto Tasmara , 2002)

**Tabel 4.5 Tabulasi Jawaban Responden Etos Kerja**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sangat tidak setuju	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tidak setuju	9	6	9	7	8	26	9	7	9
%	4.48	2.99	4.48	3.48	3.98	12.94	4.48	3.48	4.48
Kurang setuju	25	11	7	19	140	57	61	4	2
%	12.44	5.47	3.48	9.45	69.65	28.36	30.35	1.99	1.00
Setuju	129	177	179	168	46	117	130	12	33
%	64.18	88.06	89.05	83.58	22.89	58.21	64.68	5.97	16.42
Sangat setuju	37	6	5	6	6	1	0	177	156
%	18.41	2.99	2.49	2.99	2.99	0.50	0.00	88.06	77.61

Sumber : Data diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui hasil sebagai berikut :

- a) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban setuju yaitu pertanyaan nomor 3 (Saya menyelesaikan pekerjaan saya dengan tepat waktu tanpa menunda nunda) sebanyak 201 responden atau 89,05%.
- b) Responden yang menjawab sangat setuju terbanyak adalah pertanyaan nomor 8 (Saya bekerja dengan sangat sungguh sungguh meskipun atasan tidak memperhatikan.) sebanyak 201 responden atau sebesar 88,06 %.
- c) Responden yang menjawab kurang setuju terbanyak adalah pertanyaan nomor 5 (Lebih baik menunggu perintah atasan daripada berinisiatif untuk memulai bekerja) sebanyak 201 responden atau sebesar 69.65 %.

### 3. Tabulasi Kompensasi

Pengertian Kompensasi kompensasi karyawan merujuk pada semua bentuk bayaran atau imbalan bagi karyawan dan berasal dari pekerjaan mereka. Dessler (2005)

**Tabel 4.6 Tabulasi Jawaban Responden Kompensasi**

*Sumber : Data diolah (2020)*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sangat tidak setuju	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tidak setuju	16	9	10	8	8	9	9	8	10
%	7.96	4.48	4.98	3.98	3.98	4.48	4.48	3.98	4.98
Kurang setuju	78	68	54	8	5	83	26	3	18
%	38.81	33.83	26.87	3.98	2.49	41.29	12.94	1.49	8.96
Setuju	102	119	120	184	179	98	128	189	170
%	50.75	59.20	59.70	91.54	89.05	48.76	63.68	94.03	84.58
Sangat setuju	5	5	13	0	8	11	37	0	2
%	2.49	2.49	6.47	0.00	3.98	5.47	18.41	0.00	1.00

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui hasil sebagai berikut :

- a) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban setuju yaitu pertanyaan nomor 8 (Setiap tahun saya mendapatkan Tunjangan Hari Raya (THR)) dan nomor 9 (Saya merasa terlindungi oleh dengan adanya jaminan kesehatan dalam bekerja di perusahaan) sebanyak 201 responden atau 94,03 %.

- b) Responden yang menjawab sangat setuju terbanyak adalah pertanyaan nomor 7 (Tunjangan keluarga yang saya terima sesuai dengan apa yang diterima rekan kerja yang lain.) sebanyak 201 responden atau sebesar 18,41%.
- c) Responden yang menjawab kurang setuju terbanyak adalah pertanyaan nomor 6 (Bonus yang diberikan perusahaan sebanding dengan waktu kerja lembur.) sebanyak 201 responden atau sebesar 41,29 %.

#### 4. Tabulasi Loyalitas Kerja,

Loyalitas dapat dikatakan sebagai kesetiaan seseorang terhadap suatu hal yang bukan hanya berupa kesetiaan fisik semata, namun lebih pada kesetiaan non fisik seperti pikiran dan perhatian. Loyalitas para karyawan dalam suatu organisasi itu mutlak diperlukan demi kesuksesan organisasi itu sendiri. Menurut Reichheld, semakin tinggi loyalitas para karyawan di suatu organisasi, maka semakin mudah bagi organisasi itu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi. Utomo (Tommy *dkk.*, 2010)

**Tabel 4.7 Tabulasi Jawaban Responden Loyalitas**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sangat tidak setuju	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tidak setuju	12	11	13	9	10	25	13	10	16
%	5.97	5.47	6.47	4.48	4.98	12.44	6.47	4.98	7.96
Kurang setuju	29	19	12	10	39	49	16	12	40
%	14.43	9.45	5.97	4.98	19.40	24.38	7.96	5.97	19.90

Setuju	117	154	152	174	152	106	152	147	122
%	58.21	76.62	75.62	86.57	75.62	52.74	75.62	73.13	60.70
Sangat setuju	41	16	23	7	0	14	19	31	22
%	20.40	7.96	11.44	3.48	0.00	6.97	9.45	15.42	10.95

Sumber : Data diolah (2020).

Berdasarkan tabel 4.7 dapat diketahui hasil sebagai berikut :

- a) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban setuju yaitu pertanyaan nomor 4 (Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.) sebanyak 201 responden atau 86,67 %.
- b) Responden yang menjawab sangat setuju terbanyak adalah pertanyaan nomor 1 (Saya selalu dapat berkerja sama dengan sesama karyawan maupun atasan) sebanyak 201 responden atau sebesar 20.4 %.
- c) Responden yang menjawab kurang setuju terbanyak adalah pertanyaan nomor 6 (Solidaritas dan sikap kekeluargaan menurut saya bisa membangun kerja sama dalam tim) sebanyak 201 responden atau sebesar 24,38 %.

## 5. Tabulasi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2013), “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Menurut Riani (2011), “kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti

standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

**Tabel 4.8 Tabulasi Jawaban Responden Kinerja Karyawan**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sangat tidak setuju	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tidak setuju	23	15	17	18	12	19	13	27	29
%	11.44	7.46	8.46	8.96	5.97	9.45	6.47	13.43	14.43
Kurang setuju	64	64	72	58	12	118	25	87	97
%	31.84	31.84	35.82	28.86	5.97	58.71	12.44	43.28	48.26
Setuju	91	112	110	115	149	54	141	73	71
%	45.27	55.72	54.73	57.21	74.13	26.87	70.15	36.32	35.32
Sangat setuju	22	9	2	9	28	9	21	12	2
%	10.95	4.48	1.00	4.48	13.93	4.48	10.45	5.97	1.00

Sumber : Data diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui hasil sebagai berikut :

- a) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban setuju yaitu pertanyaan nomor 5 (Saya dapat memanfaatkan waktu yang diberikan seperti istirahat dan beribadah.) sebanyak 201 responden atau 74,13 %.
- b) Responden yang menjawab kurang setuju terbanyak adalah pertanyaan nomor 7 (Saya sadar dan tanggung jawab akan perbuatan yang telah saya lakukan.) sebanyak 201 responden atau sebesar 58,71 %.
- c) Responden yang menjawab sangat setuju terbanyak adalah pertanyaan nomor 5 (Saya dapat memanfaatkan waktu yang diberikan seperti istirahat dan beribadah.) sebanyak 201 responden atau sebesar 13,93 %.

## F. Hasil Uji Validitas Dan Reabilitas

### 1. Hasil Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid bila pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Berkaitan dengan kuisisioner dalam penelitian ini, maka uji validitas akan dilakukan dengan cara melakukan korelasi bivariete antara masing – masing skor butir pertanyaa dengan total skor konstruk. Hipotesis yang diajukan adalah :

H0 : Skor butir pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

H1 : Skor butir pertanyaan berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

Uji signifikansi yang dilakukan dengan membandingkan **sig. (2 – tailed)t** dengan **level of test ( $\alpha$ )**. Terima H0 bila **sig. t  $\geq$   $\alpha$**  dan tolak H0 (terima H1) bila **sig. t  $<$   $\alpha$** . Dalam pengujian validitas ini akan digunakan **level of test ( $\alpha$ )= 0,05** atau bila nilai validitas  $>0,3$  Sugiyono (2008) maka pernyataan dinyatakan valid. Berikut ini uji validitas untuk masing – masing variabel dalam penelitian ini sebagai berikut :

#### a) Konflik Kerja

Hasil analisis item SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut :

**Tabel 4.9 : Hasil Analisis Item Konflik Kerja**

	Corrected Item-Total Correlation	Standar	Keterangan
Butir 1	.564	0,3	Valid

Butir 2	.568	0,3	Valid
Butir 3	.612	0,3	Valid
Butir 4	.493	0,3	Valid
Butir 5	.715	0,3	Valid
Butir 6	.674	0,3	Valid
Butir 7	.674	0,3	Valid
Butir 8	.661	0,3	Valid
Butir 9	.674	0,3	Valid

Sumber : Hasil perhitungan SPSS (2020)

Dari tabel 4.9 di atas diketahui nilai validitas pertanyaan untuk konflik kerja seluruhnya sudah valid karena nilai validitas semua lebih besar dari 0,3 ,

*b) Etos Kerja*

Hasil analisis item SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut :

**Tabel 4.10 : Hasil Analisis Item *Etos Kerja***

	Corrected Item- Total Correlation	Standar	Keterangan
Butir 1	.629	0,3	Valid
Butir 2	.818	0,3	Valid
Butir 3	.871	0,3	Valid
Butir 4	.730	0,3	Valid
Butir 5	.441	0,3	Valid
Butir 6	.419	0,3	Valid
Butir 7	.604	0,3	Valid
Butir 8	.785	0,3	Valid
Butir 9	.690	0,3	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (2020)



Dari Tabel 4.10 di atas diketahui nilai validitas pertanyaan untuk *etos kerja* seluruhnya sudah valid karena nilai validitas lebih besar dari 0,3.

c) Kompensasi

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut :

**Tabel 4.11 : Hasil Analisis Item Kompensasi**

	Corrected Item-Total Correlation	Standar	Keterangan
Butir 1	.472	0,3	Valid
Butir 2	.485	0,3	Valid
Butir 3	.473	0,3	Valid
Butir 4	.630	0,3	Valid
Butir 5	.564	0,3	Valid
Butir 6	.402	0,3	Valid
Butir 7	.164	0,3	Valid
Butir 8	.666	0,3	Valid
Butir 9	.543	0,3	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (2020)

Dari Tabel 4.11 di atas diketahui nilai validitas pertanyaan untuk Kompensasi seluruhnya sudah valid karena nilai validitas lebih besar dari 0,3.

d) Loyalitas

Hasil analisis item SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut

**Tabel 4.12 : Hasil Analisis Item Loyalitas**

	Corrected Item-Total Correlation	Standar	Keterangan
Butir 1	.368	0,3	Valid
Butir 2	.544	0,3	Valid

Butir 3	.532	0,3	Valid
Butir 4	.627	0,3	Valid
Butir 5	.608	0,3	Valid
Butir 6	.323	0,3	Valid
Butir 7	.588	0,3	Valid
Butir 8	.546	0,3	Valid
Butir 9	.177	0,3	Valid

Dari Tabel 4.12 di atas diketahui nilai validitas pertanyaan untuk loyalitas seluruhnya sudah valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari 0,3.

e) Kinerja Karyawan

hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut :

**Tabel 4.13 : Hasil Analisis Item Kinerja Karyawan**

	Corrected Item-Total Correlation	Standar	Keterangan
Butir 1	.572	0,3	Valid
Butir 2	.735	0,3	Valid
Butir 3	.490	0,3	Valid
Butir 4	.566	0,3	Valid
Butir 5	.532	0,3	Valid
Butir 6	.645	0,3	Valid
Butir 7	.717	0,3	Valid
Butir 8	.395	0,3	Valid

Butir 9	.474	0,3	Valid
---------	------	-----	-------

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (2020)

Dari Tabel 4.13 di atas diketahui nilai validitas pertanyaan untuk kinerja karyawan seluruhnya sudah valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari 0,3.

## 2. Hasil Uji Reabilitas

Reabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk . Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Berkaitan dengan kuisioner dalam penelitian ini, makan uji reabilitas akan dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja, kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Statistik uji yang akan digunakan adalah *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) . Suatu variabel bila memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 Gozalli (2015). Berikut uji reabilitas untuk masing – masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### a) Konflik Kerja

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut

:

**Tabel 4.14 : Hasil Analisis Item Pertanyaan Konflik Kerja**

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
Butir 1	.873	0,6	Reliabel
Butir 2	.871	0,6	Reliabel

Butir 3	.867	0,6	Reliabel
Butir 4	.877	0,6	Reliabel
Butir 5	.859	0,6	Reliabel
Butir 6	.863	0,6	Reliabel
Butir 7	.862	0,6	Reliabel
Butir 8	.863	0,6	Reliabel
Butir 9	.862	0,6	Reliabel

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (2020)

Dari Tabel 4.14 di atas diketahui seluruh item pertanyaan untuk konflik kerja dinyatakan reliabel, dimana nilai seluruh *Cronbach Alpha* >0,60.

a) Etos Kerja

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut :

**Tabel 4.15 : Hasil Analisis Item Pertanyaan Etos Kerja**

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
Butir 1	.877	0,6	Reliabel
Butir 2	.866	0,6	Reliabel
Butir 3	.861	0,6	Reliabel
Butir 4	.870	0,6	Reliabel
Butir 5	.890	0,6	Reliabel
Butir 6	.898	0,6	Reliabel
Butir 7	.878	0,6	Reliabel
Butir 8	.862	0,6	Reliabel
Butir 9	.871	0,6	Reliabel

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (2020)

Dari Tabel 4.15 di atas diketahui seluruh item pertanyaan untuk kompensasi dinyatakan reliabel, dimana nilai seluruh variabel *Cronbach Alpha* >0,60.

b) Kompensasi

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut :

**Tabel 4.16 : Hasil Analisis Item Pertanyaan Kompensasi**

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
Butir 1	.530	0,6	Reliabel
Butir 2	.533	0,6	Reliabel
Butir 3	.525	0,6	Reliabel
Butir 4	.535	0,6	Reliabel
Butir 5	.537	0,6	Reliabel
Butir 6	.543	0,6	Reliabel
Butir 7	.877	0,6	Reliabel
Butir 8	.534	0,6	Reliabel
Butir 9	.535	0,6	Reliabel

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (2020)

Dari Tabel 4.16 di atas diketahui seluruh item pertanyaan dinyatakan reliabel, dimana nilai seluruh variabel *Cronbach Alpha* >0,60.

c) Loyalitas

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut :

**Tabel 4.17 : Hasil Analisis Item Pertanyaan Loyalitas**

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
Butir 1	.645	0,6	Reliabel
Butir 2	.627	0,6	Reliabel
Butir 3	.626	0,6	Reliabel
Butir 4	.627	0,6	Reliabel
Butir 5	.624	0,6	Reliabel
Butir 6	.653	0,6	Reliabel
Butir 7	.618	0,6	Reliabel
Butir 8	.624	0,6	Reliabel
Butir 9	.830	0,6	Reliabel

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (2020)

Dari Tabel 4.17 di atas diketahui seluruh item pertanyaan dinyatakan reliabel, dimana nilai seluruh variabel *Cronbach Alpha* > 0,60.

d) Kinerja Karyawan

Hasil Analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut :

**Tabel 4.18 : Hasil Analisis Item Pertanyaan Kinerja Karyawan**

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
Butir 1	.831	0,6	Reliabel
Butir 2	.813	0,6	Reliabel
Butir 3	.838	0,6	Reliabel
Butir 4	.831	0,6	Reliabel
Butir 5	.834	0,6	Reliabel
Butir 6	.823	0,6	Reliabel

Butir 7	.816	0,6	Reliabel
Butir 8	.851	0,6	Reliabel
Butir 9	.840	0,6	Reliabel

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (2020)

Dari Tabel-4.18 di atas diketahui seluruh item pertanyaan dinyatakan reliabel, dimana nilai seluruh variabel *Cronbach Alpha* >0,60.

#### **G. Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)**

Evaluasi terhadap ketetapan model pada dasarnya telah dilakukan ketika model diestimasi oleh IBM-AMOS (Versi 20). Evaluasi lengkap terhadap model ini dilakukan dengan mempertimbangkan pemenuhan terhadap asumsi dalam *Struktural Equation Modeling* (SEM) seperti pada uraian berikut ini. Analisis data dengan SEM dipilih karena analisis statistik ini merupakan teknik multivariate yang mengkombinasikan aspek regresi berganda dan analisis faktor untuk mengestimasi serangkaian hubungan saling ketergantungan secara simultan Hair *et al* (2011:103). Selain itu, metode analisis data dengan SEM memberi keunggulan dalam menaksir kesalahan pengukuran dan estimasi parameter. Dengan perkataan lain, analisis data dengan SEM mempertimbangkan kesalahan model pengukuran dan model persamaan struktural secara simultan.

Sebelum dilakukan analisis data, terlebih dahulu dilakukan pengujian untuk mendekteksi kemungkinan data yang digunakan tidak sah digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Pengujian data meliputi pendeteksian

terhadap adanya *nonresponse* bias, kemungkinan dilanggarnya asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dengan metode estimasi *maximum likelihood* dengan model persamaan struktural, serta uji reliabilitas dan validitas data. Model Bersifat Aditif

Dalam penggunaan SEM, asumsi model harus bersifat aditif yang dibuktikan melalui kajian teori dan temuan penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai rujukan dalam penelitian. Kajian teoritis dan empiris membuktikan bahwa semua hubungan yang dirancang melalui hubungan hipotetik telah bersifat aditif dan dengan demikian asumsi hubungan bersifat aditif telah dipenuhi. Sehingga, diupayakan agar secara konseptual dan teoritis tidak terjadi hubungan yang bersifat multiplikatif antar variabel eksogen.

#### I. Evaluasi Pemenuhan Asumsi Normalitas Data Evaluasi Atas *Outliers*

Normalitas unvarian dan multivariat terhadap data yang digunakan dalam analisis ini diuji dengan menggunakan AMOS 20. Hasil analisis dapat dilihat dalam lampiran tentang *assesment normality*. Acuan yang dirujuk untuk menyatakan asumsi normalitas data yaitu nilai pada kolom C.R (*Critical Ratio*).

Estimasi *maximum likelihood* dengan model persamaan struktural mensyaratkan beberapa asumsi yang harus dipenuhi data. Asumsi-asumsi tersebut meliputi data yang digunakan memiliki distribusi normal, bebas dari *outliers* dan tidak terdapat multikolinearitas Ghazali (2010:112). Pengujian normalitas data dilakukan dengan memperhatikan nilai *skweness* dan kurtosis



dari indikator-indikator dan variabel-variabel penelitian. Kriteria yang digunakan adalah *Critical Ratio Skweness* (C.R) dan kurtosis sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0,01 suatu data dapat disimpulkan mempunyai distribusi normal jika nilai C.R dari kutosis tidak melampaui harga mutlak 2,58 Ghozali (2010:112). Hasil pengujian ini ditunjukkan melalui *assesment of normality* dari *output* AMOS.

*Outlier* adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi Hair et.al (2011:103). Analisis atas data *outlier* dievaluasi dengan dua cara yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan *multivariate outliers*. Evaluasi terhadap *univariate outliers* dilakukan dengan terlebih dahulu mengkonversi nilai data menjadi *standardscore* atau *z-score* yaitu data yang memiliki rata-rata sama dengan nol dan standar deviasi sama dengan satu. Evaluasi keberadaan *univariate outlier* ditunjukkan oleh besaran *z-score* rentang  $\pm 3$  sampai dengan  $\pm 4$  Hair et.al (2011104)

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* dilakukan dengan memperhatikan nilai *mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai Chi-square pada derajat kebebasan yaitu jumlah variabel indikator penelitian pada tingkat signifikansi  $p < 0,001$  (Ghozali, 2010). Jika observasi memiliki nilai *mahalanobis distance*  $>$  chi-square, maka diidentifikasi sebagai *multivariate outliers*. Pendeteksian terhadap multikolineritas dilihat melalui nilai determinan matriks kovarians. Nilai

determinan yang sangat kecil menunjukkan indikasi terdapatnya masalah multikolinieritas atau singularitas, sehingga data tidak dapat digunakan untuk penelitian Tabachnick dan Fidell (dalam Ghozali, 2010).

**Tabel 4.19 Normalitas Data Nilai *Critical Ratio***

Variable	min	max	skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
K1	6.000	15.000	-2.512	-14.541	7.665	22.182
K2	6.000	14.000	-1.098	-6.356	3.336	9.655
K3	6.000	14.000	-3.193	-18.481	10.379	30.037
EK1	5.000	15.000	-.851	-4.927	2.179	6.307
EK2	6.000	14.000	-2.539	-14.698	8.164	23.627
EK3	6.000	52.000	9.843	56.972	125.823	364.125
KJ1	6.000	14.000	-1.984	-11.483	4.707	13.623
KJ2	6.000	14.000	-1.809	-10.470	5.752	16.647
KJ3	6.000	15.000	-1.632	-9.444	4.058	11.743
KK1	6.000	14.000	-.587	-3.398	.213	.617
KK2	6.000	15.000	-.581	-3.362	1.322	3.826
KK3	4.000	15.000	-.389	-2.252	.565	1.634
LK3	6.000	41.000	6.091	35.255	69.095	199.959
LK2	5.000	13.000	-1.808	-10.464	3.767	10.902
LK1	5.000	15.000	-1.863	-10.782	4.472	12.941
Multivariate					269.091	84.466

Sumber : Output AMOS (2020)

Kriteria yang digunakan adalah jika skor yang terdapat dalam kolom C.R lebih besar dari 2.58 atau lebih kecil dari minus 2.58 (-2.58) maka terbukti bahwa distribusi data normal. Penelitian ini secara total menggunakan 201 data observasi, sehingga dengan demikian dapat dikatakan asumsi normalitas dapat dipenuhi.

**Tabel 4.20 Normalitas Data Nilai *Outlier***

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
39	190.696	.000	.000
26	154.594	.000	.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
24	35.286	.002	.011
145	32.304	.006	.031
153	31.196	.008	.027
140	30.891	.009	.011
74	29.979	.012	.011
172	29.726	.013	.005
198	27.696	.024	.050
2	27.469	.025	.032
78	25.957	.038	.154
46	25.863	.039	.103
181	25.687	.041	.077
28	25.573	.043	.051
18	25.566	.043	.027
64	24.964	.050	.049
180	24.843	.052	.035
191	24.786	.053	.021
118	24.131	.063	.051
107	24.032	.065	.037
126	23.472	.075	.075
3	23.117	.082	.099
159	22.616	.093	.172
163	22.616	.093	.120
65	22.599	.093	.083
144	22.457	.096	.076
185	22.122	.105	.107
196	22.101	.105	.076
7	21.809	.113	.101
147	21.809	.113	.069
72	20.803	.143	.357
6	19.998	.172	.712
1	19.997	.172	.645
189	19.920	.175	.615
23	19.826	.179	.596
21	19.822	.179	.525
47	19.784	.180	.474
131	19.621	.187	.498
73	19.468	.193	.518
22	19.452	.194	.456
112	19.135	.208	.580
156	18.626	.231	.796
16	18.542	.235	.785
62	18.232	.251	.870
77	17.706	.278	.967
29	17.531	.288	.975

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
69	17.482	.291	.971
39	190.696	.000	.000
26	154.594	.000	.000
24	35.286	.002	.011
145	32.304	.006	.031
153	31.196	.008	.027
140	30.891	.009	.011
74	29.979	.012	.011
172	29.726	.013	.005
198	27.696	.024	.050
2	27.469	.025	.032
78	25.957	.038	.154
46	25.863	.039	.103
181	25.687	.041	.077
28	25.573	.043	.051
18	25.566	.043	.027
64	24.964	.050	.049
180	24.843	.052	.035
191	24.786	.053	.021
118	24.131	.063	.051
107	24.032	.065	.037
126	23.472	.075	.075
3	23.117	.082	.099
159	22.616	.093	.172
163	22.616	.093	.120
65	22.599	.093	.083
144	22.457	.096	.076
185	22.122	.105	.107
196	22.101	.105	.076
7	21.809	.113	.101
147	21.809	.113	.069
72	20.803	.143	.357
6	19.998	.172	.712
1	19.997	.172	.645
189	19.920	.175	.615
23	19.826	.179	.596
21	19.822	.179	.525
47	19.784	.180	.474
131	19.621	.187	.498
73	19.468	.193	.518
22	19.452	.194	.456
112	19.135	.208	.580
156	18.626	.231	.796
16	18.542	.235	.785

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
62	18.232	.251	.870
77	17.706	.278	.967
29	17.531	.288	.975
69	17.482	.291	.971
146	17.321	.300	.978
138	17.235	.305	.977
173	17.021	.318	.987
19	17.017	.318	.980
94	16.964	.321	.977
8	16.870	.327	.978

Sumber : Output AMOS (2020)

Evaluasi atas *outliers* dimaksudkan untuk mengetahui sebaran data yang jauh dari titik normal (data pencilan). Semakin jauh jarak sebuah data dari titik pusat (*centroid*), semakin ada kemungkinan data masuk dalam katagori *outliers*, atau data yang sangat berbeda dengan data lainnya. Untuk itu data pada tabel yang menunjukkan urutan besar *Mahalanobis Distance* harus tersusun dari urutan yang terbesar sampai terkecil. Kriteria yang digunakan sebuah data termasuk *outliers* adalah jika data mempunyai angka p1 (*probability1*) dan p2 (*probability2*) kurang dari 0,05 atau  $p1, p2 < 0,05$  Santoso (2011:116). Data hasil *outliner* ada pada lampiran. Berikut hasil pengujian normalitas data dengan *Univariate Summary Statistic*. Berdasarkan hasil normalitas data diketahui adanya data yang menunjukkan data normal. Dimana sebagian besar nilai *P-Value* baik untuk p1 maupun p2 *Mahalanobis d-squared* melebihi signifikan 0,05. Jika normalitas data sudah terpenuhi maka langkah selanjutnya adalah menguji apakah indikator setiap variabel sebagai faktor yang layak untuk mewakili dalam analisis selanjutnya. Untuk mengetahui nya digunakan analisis CFA.

## 2. *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

CFA adalah bentuk khusus dari analisis faktor. CFA digunakan untuk menilai sejumlah variabel yang bersifat independent dengan yang lain. Analisis faktor merupakan teknik untuk mengkombinasikan pertanyaan atau variabel yang dapat menciptakan faktor baru serta mengkombinasikan sasaran untuk menciptakan kelompok baru secara berturut-turut.

Ada dua jenis pengujian dalam tahap ini yaitu *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) yaitu *measurement model* dan *Structural Equation Modelling* (SEM). CFA *measurement model* diarahkan untuk menyelidiki *unidimensionalitas* dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah faktor atau sebuah variabel laten.

Seperti halnya dalam CFA, pengujian SEM juga dilakukan dengan dua macam pengujian yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Langkah analisis untuk menguji model penelitian dilakukan melalui tiga tahap yaitu pertama menguji model konseptual. Jika hasil pengujian terhadap konseptual ini kurang memuaskan maka dilanjutkan dengan tahap kedua yaitu dengan memberikan perlakuan modifikasi terhadap model yang dikembangkan setelah memperhatikan indeks modifikasi dan dukungan (justifikasi) dari teori yang ada. Selanjutnya jika pada tahap kedua masih diperoleh hasil yang kurang memuaskan, maka ditempuh tahap ketiga dengan cara menghilangkan atau menghapus (drop) variabel yang memiliki nilai C.R (*Critical Ratio*) yang lebih kecil dari 1,96, karena variabel ini dipandang tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya

untuk menjelaskan sebuah variabel laten Ferdinand (2011:132). *Loading factor* atau *lamda value* ( $\lambda$ ) ini digunakan untuk menilai kecocokan, kesesuaian atau unidimensionalitas dari indikator-indikator yang membentuk dimensi atau variabel. Untuk menguji CFA dari setiap variabel terhadap model keseluruhan memuaskan atau tidak adalah berpedoman kepada kriteria *goodness of fit*.

#### 1) CFA Variabel Konflik Kerja

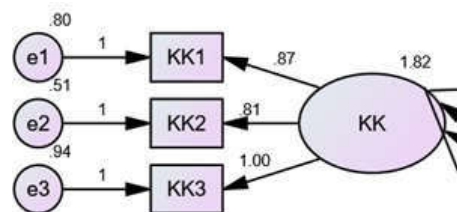
Variabel Konflik Kerja memiliki 3 (tiga) indikator yang akan diuji yaitu :

KK1 = Kurangnya Komunikasi

KK2 = Ambigius Yuridiksi

KK3 = Kebersamaan

Berikut hasil gambar uji AMOS 20 dengan analisis CFA :



Sumber : Data diolah (2020)

**Gambar 4.2 CFA Konflik Kerja**

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk *first order Konflik Kerja* memiliki nilai loading factor signifikan, dimana seluruh nilai *loading factor* melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

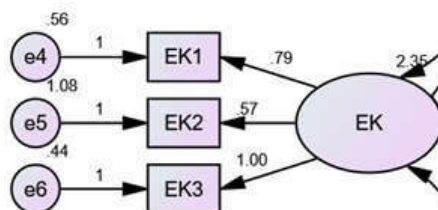
## 2) CFA *Etos Kerja*

Variabel punishment memiliki 3 (tiga) indikator yang akan diuji, yaitu :

EK1 = Kerja Keras

EK2 = Kerja Cerdas  
EK3 = Kerja Ikhlas

Berikut hasil gambar uji AMOS 20 dengan analisis CFA :



Sumber : Data diolah (2020)

**Gambar 4.3 CFA *Etos Kerja***

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk *firs order team work* memiliki nilai loading factor signifikan, dimana seluruh nilai *loading factor* melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

## 3) CFA Kompensasi

Variabel Kepuasan Kerja memiliki 3 (tiga) indikator yang akan diuji, yaitu

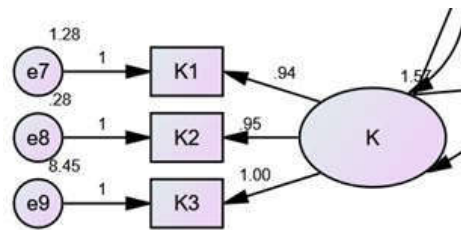
K1 = Upah dan Gaji

K2 = Insentif

K3 = Tunjangan

Berikut hasil gambar uji AMOS 20 dengan analisis CFA :





Sumber :Data diolah (2020)

**Gambar 4.4 CFA Kompensasi**

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk *firs order kepuasan kerja* memiliki nilai loading factor signifikan, dimana seluruh nilai *loading factor* melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

#### 4) CFA Variabel Loyalitas Kerja

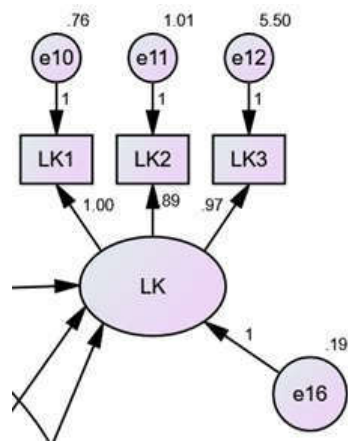
Variabel loyalitas kerja memiliki 3 (tiga) indikator yang akan diuji yaitu :

LK1 = Bekerja Sama

LK2 = Tanggung Jawab

LK3 = Rasa memiliki

Berikut hasil gambar uji AMOS 20 dengan analisis CFA :



Sumber :Data diolah (2020)

**Gambar 4.5 CFA Loyalitas Kerja**

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk *firs order komitmen organisasimemiliki* nilai *loading factor* signifikan, dimana seluruh nilai loading factor melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

#### 5) CFA Kinerja Karyawan

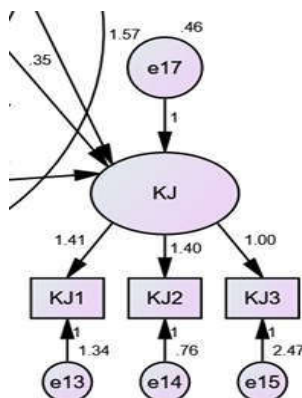
Variabel kinerja karyawan memiliki 3 (tiga) variabel yang akan diuji, yaitu

KJ1 = Kuantitas pekerjaan

KJ2 = Kualitas pekerjaan

KJ3 = Tanggung jawab

Berikut hasil gambar uji AMOS 20 dengan analisis CFA :



Sumber : Data diolah (2020)

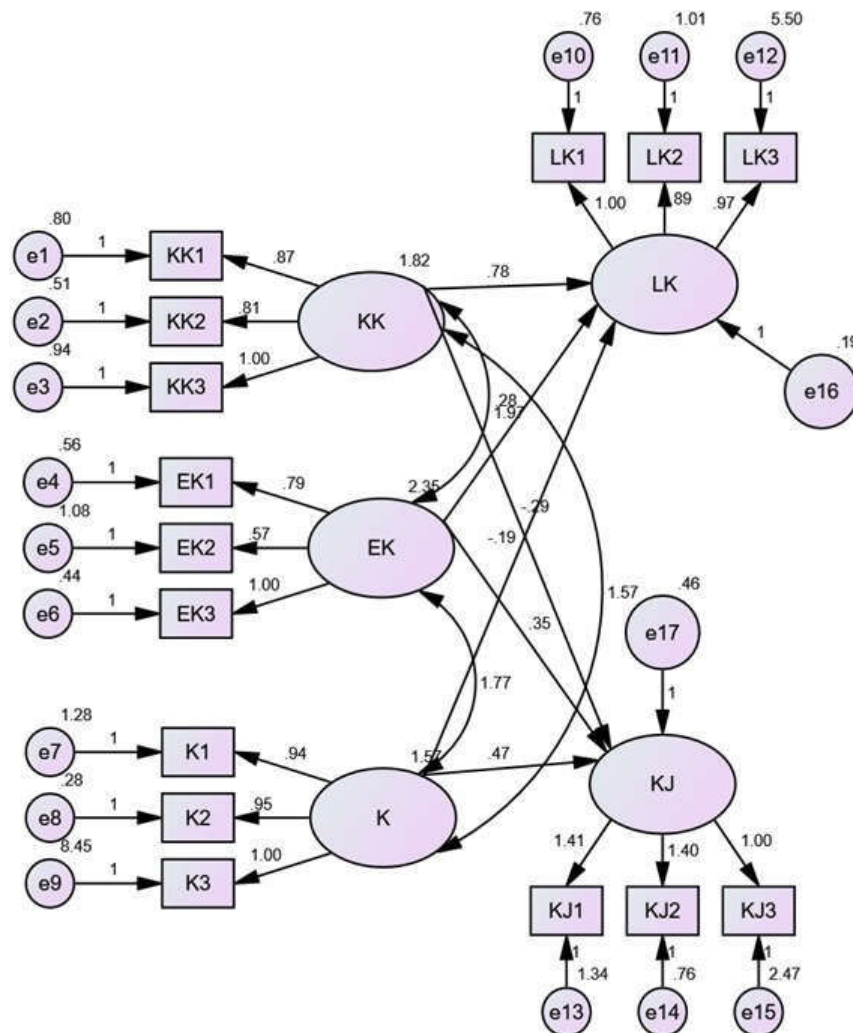
**Gambar 4.6 CFA kinerja karyawan**

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk *first order* kinerja karyawan memiliki nilai *loading factor* signifikan, dimana seluruh nilai *loading factor* melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

### 3. Pengujian Kesesuaian Model (*Goodness of Fit Model*)

Pengujian kesesuaian model penelitian digunakan untuk menguji baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Ukuran GFI pada dasarnya merupakan ukuran kemampuan suatu model menerangkan keragaman data. Nilai GFI berkisar antar 0 -1. Sebenarnya, tidak ada kriteria standar tentang batas nilai GFI yang baik. Namun bisa disimpulkan, model yang baik adalah model yang memiliki nilai GFI

mendekati 1. Dalam prakteknya, banyak peneliti yang menggunakan batas minimum 0,9. Berikut hasil analisa AMOS :



Gambar 4.7 Kerangka Output AMOS (2020)

Tabel 4.20 Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian Untuk Analisis SEM

Goodness of Fit Indeks	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Min fit function of	$p > 0,05$	(P = 0.000)	ModeratF

chi-square			it
Chisquare	Carmines & Molver (1981) Df=164 = 129.69	188.601	Moderat Fit
Non Centrality Parameter (NCP)	Penyimpangan sample cov matrix dan fitted kecil < Chisquare	107.601	Moderat Fit
Root Mean Square Error of Approx (RMSEA)	Browne dan Cudeck (1993) < 0,08	0.081	Fit
Model AIC	Model AIC > Saturated AIC < Independence AIC	266.601 > Saturated AIC (240,000) < Independence AIC (2028.522)	Fit
Model CAIC	Model CAIC << Saturated CAIC < Independence CAIC	434.430 < Saturated CAIC (756.397) < Independence CAIC (2093.072)	Fit
Normed Fit Index (NFI)	> 0,90	0.906	Fit
Parsimoni Normed Fit Index (PNFI)	0,60 – 0,90	0.699	Fit
Parsimoni Comparative Fit Index (PCFI)	0,60 – 0,90	0.728	Fit
PRATIO	0,60 – 0,90	0.771	Fit
Comparative Fit Index (CFI)	> 0,90 (Bentler (2000))	0.943	Fit
Incremental Fit Index (IFI)	> 0,90 Byrne (1998)	0.944	Fit
Relative Fit Index (RFI)	0 – 1	0.876	Fit
Goodness of Fit Index (GFI)	> 0,90	0.885	Moderat Fit
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	> 0,90	0.830	Moderat Fit
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)	0 – 1,0	0.597	Fit

Sumber : output Amos (2020)

Berdasarkan hasil Penilaian Model Fit diketahui bahwa seluruh analisis model telah memiliki syarat yang baik sebagai suatu model SEM. Untuk melihat hubungan antara masing-masing variabel dilakukan dengan analisis jalur (*path analysis*) dari masing-masing variabel baik hubungan yang bersifat langsung (*direct*) maupun hubungan tidak langsung (*indirect*). Hasil pengujian tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

#### Ukuran Kecocokan Mutlak (*absolut fit measures*)

Ukuran kecocokan model secara keseluruhan (model struktural dan model pengukuran) terhadap matriks korelasi dan matriks kovarians. Uji kecocokan tersebut meliputi :

##### a. Uji Kecocokan *Chi Square*

Uji kecocokan ini mengukur seberapa dekat antara *impliedcovariance matrix* (matriks kovarians hasil prediksi) dan *samplecovariance matrix* (matriks kovarians dari sampel data). Dalam prakteknya, P-Value diharapkan bernilai lebih besar sama dengan 0,5 agar  $H_0$  dapat diterima yang menyatakan bahwa model adalah baik. Pengujian *Chi square* sangat sensitif terhadap ukuran data. Yamin dan Kurniawan (2012) menganjurkan untuk ukuran sample yang besar (lebih dari 200), uji ini cenderung untuk menolak  $H_0$ . Namun sebaliknya untuk ukuran sampel yang kecil (kurang dari 100), uji ini cenderung untuk menerima  $H_0$ . Oleh karena itu ukuran sampel data yang disarankan untuk diuji dalam uji *Chi square* adalah sampel data berkisar antara 100-200. Probabilitas nilai *Chi square* sebesar  $0,000 > 0,5$  sehingga adanya kecocokan antara *implied*

*covariance matrix* (matriks kovarians hasil prediksi) dan *sample covariance matrix* (matriks kovarians dari sampel data).

b. *Goodness-of-Fit Index (GFI)*

Ukuran GFI pada dasarnya merupakan ukuran kemampuan suatu model menerangkan keragaman data. Nilai GFI berkisar antara 0-1. Sebenarnya tidak ada kriteria standar tentang batas nilai GFI yang baik. Namun bisa disimpulkan model yang baik adalah model yang memiliki nilai GFI mendekati 1. Dalam prakteknya, banyak peneliti yang menggunakan batas minimal 0,9. Nilai GFI pada analisa SEM sebesar 0,885 letaknya diantara 0-1 sehingga kemampuan suatu model menerangkan keragaman data sangat baik/*fit*.

c. *Root Mean Square Error Of Approximation (RMSEA)*

RMSEA merupakan ukuran rata-rata perbesaan per *degree of freedom* yang diharapkan dalam populasi. Nilai RMSEA < 0,08 adalah *good fit*, sedangkan nilai RMSEA < 0,05 adalah *close fit*.

d. *Non-Centraly Parameter (NCP)*

NCP dinyatakan dalam bentuk spesifikasi ulang *Chi-square*. Penilaian didasarkan atas perbandingan dengan model lain. Semakin kecil nilai, semakin baik.

Ukuran Kecocokan Incremental (*incremental/relative fit measures*)

Yaitu ukuran kecocokan model secara relatif, digunakan untuk perbandingan model yang diusulkan dengan model dasar yang digunakan oleh peneliti. Uji kecocokan tersebut meliputi :

a. *Adjusted Goodness-Of-Fit Index (AGFI)*

Ukuran AGFI merupakan modifikasi dari GFI dengan mengakomodasi *degree of freedom* model dengan model lain yang dibandingkan.  $AGFI \geq 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 \geq AGFI \geq 0,9$  adalah *marginal fit*. Nilai AGFI sebesar 0,827 diantara 0.8 dan 0,9 sehingga model baik/fit.

b. *Tucker-Lewis Index (TLI)*

Ukuran TLI disebut juga dengan *nonnormed fit index (NNFI)*. Ukuran ini merupakan ukuran untuk perbandingan antar model yang mempertimbangkan banyaknya koefisien di dalam model.  $TLI \geq 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 \geq TLI \geq 0,9$  adalah *marginal fit*. Nilai TLI berada lebih 0,9 yaitu sebesar 0,926 sehingga model sudah sangat baik.

c. *Normed Fit Index (NFI)*

Nilai NFI merupakan besarnya ketidakcocokan antara model target dan model dasar. Nilai NFI berkisar antara 0–1.  $NFI \geq 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 \geq NFI \geq 0,9$  adalah *marginal fit*. Nilai NFI berada diatas 0,9 yaitu sebesar 0,906 sehingga model sudah sangat baik.

d. *Incremental Fit Index (IFI)*

Nilai IFI berkisar antara 0 – 1.  $IFI \geq 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 \geq IFI \geq 0,9$  adalah *marginal fit*. *Comparative Fit Index (CFI)* Nilai CFI berkisar antara 0 – 1.  $CFI \geq 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 \geq CFI \geq 0,9$  adalah *marginal fit*. Nilai IFI berada diatas 0,9 yaitu sebesar 0,943 sehingga model sudah sangat baik.



e. *Relative Fit Index (RFI)*

Nilai RFI berkisar antara 0 – 1.  $RFI \geq 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 \geq RFI \geq 0,9$  adalah *marginal fit*. Nilai RFI berada diantara 0,8 dan 0,9 yaitu sebesar 0,876 sehingga model sudah baik.

Ukuran kecocokan parsimoni (*parsimonious/adjusted fit measures*) yaitu ukuran kecocokan yang mempertimbangkan banyaknya koefisien didalam model. Uji kecocokan tersebut meliputi:

a. *Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)*

Nilai PNFI yang tinggi menunjukkan kecocokan yang lebih baik. PNFI hanya digunakan untuk perbandingan model alternatif. Nilai PNFI berada diantara 0,60 – 0,90 yaitu 0,690 sehingga model sudah fit/baik.

b. *Parsimonious Goodness-Of-Fit Index (PGFI)*

Nilai PGFI merupakan modifikasi dari GFI, dimana nilai yang tinggi menunjukkan model lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel. Nilai PGFI berada diantara 0– 0,90 yaitu 0,590 sehingga model sudah fit/baik.

c. *Akaike Information Criterion (AIC)*

Nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimoni lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel. Nilai  $268.597 > \text{Saturated AIC}$  (240.000)  $< \text{Independence AIC}$  (2028.522) sehingga model sudah *fit*.

d. *Consistent Akaike Information Criterion (CAIC)*

Nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimoni lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel. Nilai CAIC 440.729 < *Saturated* CAIC (756.397) < Independence CAIC (2093.072) sehingga model sudah *fit*.

#### 4. Uji Kesahian Konvergen dan Uji Kausalitas

Uji kesahian konvergen diperoleh dari data pengukuran model setiap variabel (*measurement model*), uji ini dilakukan untuk menentukan kesahian setiap indikator yang diestimasi, dengan mengukur dimensi dari konsep yang diuji dalam penelitian. Apabila indikator memiliki nadir (*critical ratio*) yang lebih besar dari dua kali kesalahan (*standard error*), menunjukkan bahwa indikator secara sah telah mengukur apa yang seharusnya diukur pada model yang disajikan Wijaya (2010).

**Tabel 4.22 Bobot *Critical Ratio***

Variabel	Estimate
KJ	.542
LK	.888
EK1	.724
EK2	.412
EK3	.844
K1	.522
K2	.838
K3	.157
KK1	.632
KK2	.704
KK3	.659
KJ1	.599
KJ2	.723
KJ3	.288
LK3	.230
LK2	.577
LK1	.696

Sumber : Output Amos

Validitas konvergen dapat dinilai dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diuji. Berdasarkan tabel 4.24 diketahui bahwa nilai nadir (*critical ratio*) untuk semua indikator yang ada lebih besar dari dua kali standar kesalahan (*standard error*) yang berarti bahwa semua butir pada penelitian ini sah terhadap setiap variabel penelitian. Berikut hasil pengujian kesahian konvergen.

Hasil uji *loading factor* diketahui bahwa seluruh variabel melebihi *loadingfactor* sebesar 0,5 sehingga dapat diyakini seluruh variabel layak untuk dianalisa lebih lanjut.

**Tabel 4.23 Hasil estimasi C.R (Critical Ratio) dan P-Value**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
LK <--- KK	.788	.015	6.897	***	par_11
LK <--- EK	.278	.007	1.903	.036	par_13
LK <--- K	-.198	.074	-1.723	.020	par_15
KJ <--- KK	-.307	.016	-1.594	.042	par_12
KJ <--- EK	.345	.099	6.154	***	par_14
KJ <--- K	.477	.013	3.523	***	par_16
KJ <--- LK	.019	.004	2.061	.031	par_20

Sumber : Lampiran Amos (2020)

Hal uji kausalitas menunjukkan bahwa semua variabel memiliki hubungan kausalitas, dapat disajikan pada penjelasan berikut :

1. Terjadi hubungan kausalitas antara konflik kerja dengan loyalitas kerja.

Nilai *critical value* sebesar 6.897 dua kali lebih besar dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) yang memiliki tanda bintang yang berarti signifikan.

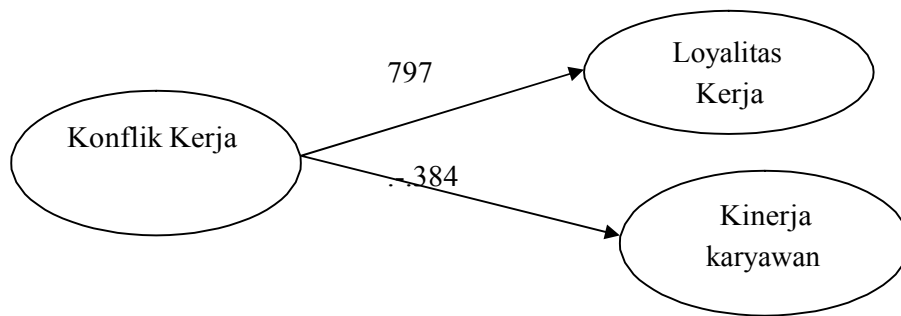
2. Terjadi hubungan kausalitas antara etos kerja dengan loyalitas kerja. Nilai *critical value* sebesar 1.903 dua kali lebih besar dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) yang memiliki nilai probabilitas (p)  $.036 < 0,05$  yang berarti signifikan.
  3. Terjadi hubungan kausalitas antara kompensasi dengan loyalitas kerja. Nilai *critical value* sebesar -1.723 dua kali lebih besar dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) yang memiliki nilai probabilitas (p)  $.002 < 0,05$  yang berarti signifikan.
  4. Terjadi hubungan kausalitas antara konflik kerja dengan kinerja karyawan. Nilai *critical value* sebesar -1.594 dua kali lebih besar dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) yang memiliki nilai probabilitas (p)  $0.042 < 0,05$  yang berarti signifikan.
  5. Terjadi hubungan kausalitas antara etos kerja dengan kinerja karyawan . Nilai *critical value* sebesar 6.154 dua kali lebih besar dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) yang memiliki tanda bintang yang berarti signifikan.
  6. Terjadi hubungan kausalitas antara kompensasi dengan kinerja karyawan. Nilai *critical value* sebesar 3.523 dua kali lebih besar dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) yang memiliki tanda bintang yang berarti signifikan.
5. Efek Langsung, Efek Tidak Langsung dan Efek Total

Besarnya pengaruh masing-masing variabel laten secara langsung (*standardized direct effect*) maupun secara tidak langsung (*standardized indirect effect*) serta pengaruh total (*standardized total effect*) dapat diperlihatkan pada tabel berikut :

**Tabel 4.24 Standardized Direct Effects**

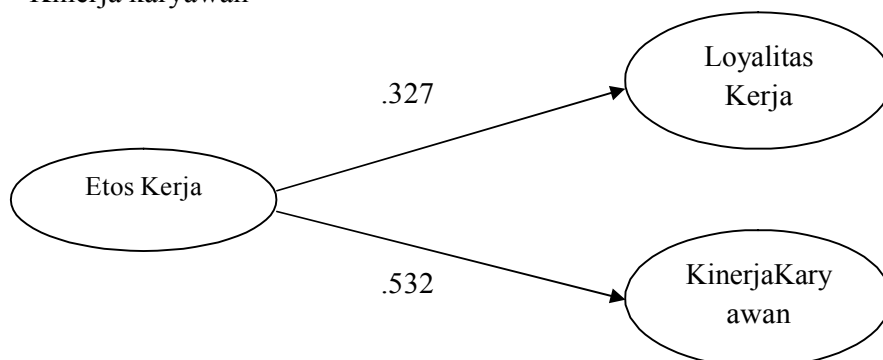
	EK	K	KK	KJ	LK
KJ	.532	.587	-.384	.000	.000
LK	.327	-.185	.797	.000	.000
EK1	.851	.000	.000	.000	.000
EK2	.642	.000	.000	.000	.000
EK3	.918	.000	.000	.000	.000
K1	.000	.722	.000	.000	.000
K2	.000	.915	.000	.000	.000
K3	.000	.396	.000	.000	.000
KK1	.000	.000	.795	.000	.000
KK2	.000	.000	.839	.000	.000
KK3	.000	.000	.812	.000	.000
KJ1	.000	.000	.000	.774	.000
KJ2	.000	.000	.000	.851	.000
KJ3	.000	.000	.000	.537	.000
LK3	.000	.000	.000	.000	.480
LK2	.000	.000	.000	.000	.759
LK1	.000	.000	.000	.000	.834

Hasil pengaruh langsung pada tabel di atas dapat dijabarkan sebagai berikut:



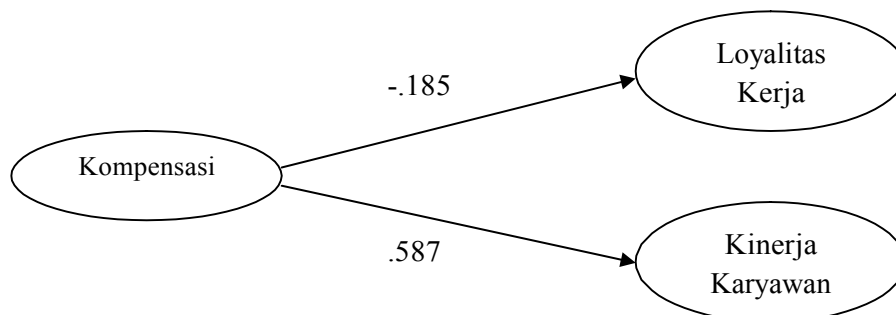
**Gambar 4.8. Dirrect Effect Konflik Kerja**

Konflik Kerja berpengaruh secara langsung terhadap Loyalitas kerja dan Kinerja karyawan



**Gambar 4.9. Dirrect Effect Etos Kerja**

Etos Kerja berpengaruh secara langsung terhadap Loyalitas Kerja dan Kinerja Karyawan.



**Gambar 4.10. Dirrect Effect Kompensasi**

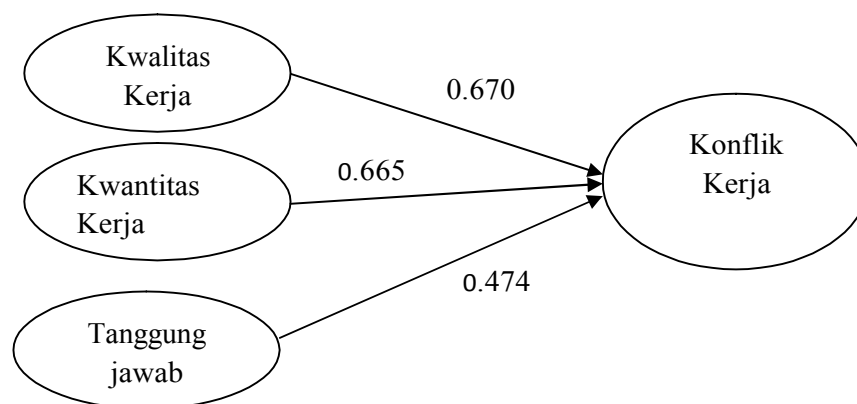
**Tabel 4.25. Standardized Indirect Effects**

	EK	K	KK	KJ	LK
KJ	.000	.000	.000	.000	.000
LK	.000	.000	.000	.000	.000
EK1	.000	.000	.000	.000	.000
EK2	.000	.000	.000	.000	.000
EK3	.000	.000	.000	.000	.000
K1	.000	.000	.000	.000	.000
K2	.000	.000	.000	.000	.000
K3	.000	.000	.000	.000	.000
KK1	.000	.000	.000	.000	.000
KK2	.000	.000	.000	.000	.000
KK3	.000	.000	.000	.000	.000
KJ1	.411	.454	-.297	.000	.000
KJ2	.452	.499	-.327	.000	.000
KJ3	.286	.315	-.206	.000	.000
LK3	.157	-.089	.383	.000	.000
LK2	.248	-.140	.605	.000	.000
LK1	.272	-.154	.665	.000	.000

Sumber : Output Amos (2020)

Hasil pengaruh tidak langsung pada tabel di atas dapat dijabarkan

sebagai berikut :



**Gambar 4.11 Indirrect Effect Konflik Kerja, Etos Kerja dan Kompensasi**

**Terhadap Loyalitas, Kinerja Karyawan**

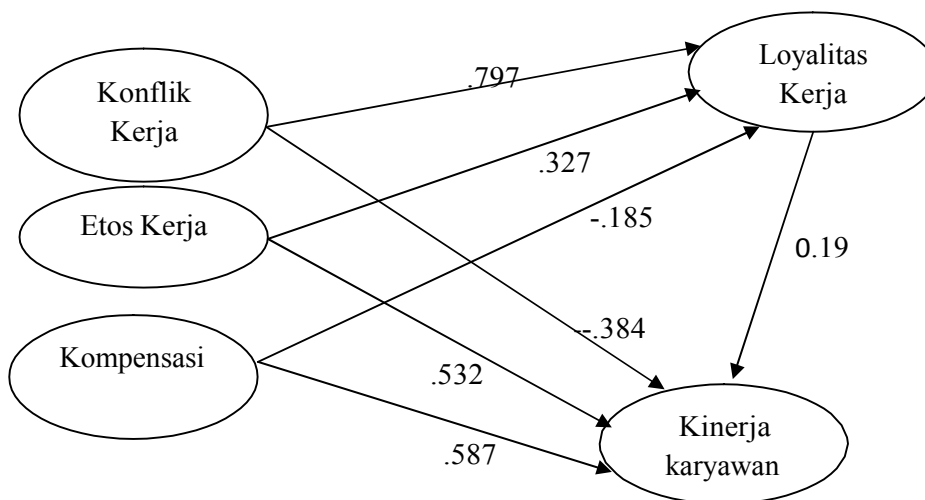
Konflik Kerja, Etos Kerja, Kepuasan Kerja, berpengaruh secara tidak langsung terhadap komitmen kerja dan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 4.26 Standardized Total Effects**

	EK	K	KK	KJ	LK
KJ	.532	.587	-.384	.000	.000
LK	.327	-.185	.797	.000	.000
EK1	.851	.000	.000	.000	.000
EK2	.642	.000	.000	.000	.000
EK3	.918	.000	.000	.000	.000
K1	.000	.722	.000	.000	.000
K2	.000	.915	.000	.000	.000
K3	.000	.396	.000	.000	.000
KK1	.000	.000	.795	.000	.000
KK2	.000	.000	.839	.000	.000
KK3	.000	.000	.812	.000	.000
KJ1	.411	.454	-.297	.774	.000
KJ2	.452	.499	-.327	.851	.000
KJ3	.286	.315	-.206	.537	.000
LK3	.157	-.089	.383	.000	.480
LK2	.248	-.140	.605	.000	.759
LK1	.272	-.154	.665	.000	.834

Sumber : Lampiran Amos (2020)

Hasil total pengaruh pada tabel di atas dapat dijabarkan sebagai berikut:





**Gambar 4.12 Total Effect konflik kerja, etos kerja dan kompensasi**

- a).  $X1 \longrightarrow Y1 = 0,797$  dan  $Y1 \longrightarrow Y2 = 0,19$ , Maka  $Y2 = 0,797 \times 0,19 = 0,151$  yang berarti loyalitas kerja **memediasi** hubungan antara konflik kerja terhadap kinerja karyawan dikarenakan nilai konflik kerja  $0,151 < 0,384$  konflik kerjaterhadap loyalitas kerja.
- b).  $X2 \longrightarrow Y1 = 0,327$  dan  $Y1 \longrightarrow Y2 = 0,19$  Maka  $Y2 = -0,327 \times 0,19 = -0,062$  yang berarti kinerja karyawan **memediasi** hubungan antara etos kerjaterhadap loyalitas kerja dikarenakan nilai produktivitas kerja  $-0,062 < 0,532$  etos kerjaterhadap loyalitas kerja.
- c).  $X3 \longrightarrow Y1 = -0,185$  dan  $Y1 \longrightarrow Y2 = 0,19$ , Maka  $Y2 = -0,185 \times 0,19 = -0,035$  yang berarti kompensasi **memediasi** hubungan antara loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan dikarenakan nilai kompensasi  $-0,035 < 0,587$  kompensasi terhadap loyalitas kerja.

Berdasarkan gambar di atas diketahui bahwa, seluruh variabel *ekseogenous* mempengaruhi *endogenous* secara total. Hasil pengaruh total menunjukkan bahwa yang mempengaruhi terbesar secara total terhadap loyalitas kerja adalah konflik kerja sebesar 0,797, sedangkan yang mempengaruhi terbesar secara total terhadap kinerja karyawan adalah kompensasi sebesar 0,587.

#### **H. Pengujian Hipotesis**

Untuk mengetahui hasil pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai probabilitas (*probability*) atau dengan melihat signifikansi dari

keterkaitan masing-masing variabel penelitian. Adapun kiriterianya adalah jika  $P < 0.05$  maka hubungan antar variabel adalah signifikan dan dapat dianalisis lebih lanjut, dan sebaliknya. Oleh karenanya, dengan melihat angka probabilitas ( $p$ ) pada output Dari keseluruhan jalur menunjukkan nilai yang signifikan pada level 5% atau nilai *standardize* harus lebih besar dari 1.96 ( $>1.96$ ). (Jika menggunakan nilai perbandingan nilai  $t$  hitung dengan  $t$  tabel, berarti nilai  $t$  hitung di atas 1.96 atau  $>1.96$  atau  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel). AMOS 20 dapat ditetapkan kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis sebagai berikut:

Jika  $P > 0.05$  maka  $H_0$  diterima (tidak signifikan)

Jika  $P < 0.05$  maka  $H_0$  ditolak (siginifikan)

Hipotesis dalam penelitian ini terbagi ke dalam 10 (tujuh) pengujian, yaitu:

- a. Konflik kerja berpengaruh terhadap loyalitas kerja pada Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya – Medan.
- b. Konflik Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya – Medan.
- c. Etos Kerjaberpengaruh terhadap Loyalitas Kerja pada Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya – Medan.
- d. Etos kerjaberpengaruh terhadap kinerja kayawan pada Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya – Medan.
- e. Kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas kerja melalui kinerja karyawan pada Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya – Medan.

- f. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya – Medan.
- g. Konflik kerja berpengaruh terhadap loyalitas kerja melalui kinerja karyawan pada Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya – Medan.
- h. Etos kerja berpengaruh terhadap loyalitas kerja melalui kinerja karyawan pada Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya – Medan.
- i. Kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas kerja melalui kinerja karyawan pada Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya – Medan.

**Tabel 4.27 Hasil estimasi C.R (Critical Ratio) dan P-Value**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
LK	<---	KK	.788	.015	6.897	***	par_11
LK	<---	EK	.278	.007	1.903	.036	par_13
LK	<---	K	-.198	.074	-1.723	.020	par_15
KJ	<---	KK	-.307	.016	-1.594	.042	par_12
KJ	<---	EK	.345	.099	6.154	***	par_14
KJ	<---	K	.477	.013	3.523	***	par_16
KJ	<---	LK	.019	.004	2.061	.031	par_20
LK1	<---	LK	1.000				
LK2	<---	LK	.889	.074	11.937	***	par_1
LK3	<---	LK	.971	.143	6.816	***	par_2
KK3	<---	KK	1.000				
KK2	<---	KK	.814	.058	13.941	***	par_3
KK1	<---	KK	.868	.067	12.911	***	par_4
KJ3	<---	KJ	1.000				
KJ2	<---	KJ	1.404	.192	7.308	***	par_5
KJ1	<---	KJ	1.414	.198	7.138	***	par_6
EK3	<---	EK	1.000				
EK2	<---	EK	.568	.053	10.709	***	par_7
EK1	<---	EK	.791	.045	17.715	***	par_8
K3	<---	K	1.000				
K2	<---	K	.954	.167	5.701	***	par_9

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
K1 <--- K	.941	.175	5.394	***	par_10

Sumber : Lampiran Amos (2020)

Berdasarkan tabel di atas diketahui :

1. Terdapat pengaruh **signifikan** konflik kerja terhadap loyalitas kerja pada Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya - Medan, dimana nilai probabilitas memiliki bintang tiga sehingga diketahui konflik kerja **signifikan** mempengaruhi loyalitas kerja.
2. Terdapat pengaruh **signifikan** etos kerja terhadap loyalitas kerja pada Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya – Medan, dimana nilai probabilitas  $0,036 < 0,05$  sehingga diketahui etos kerja **signifikan** mempengaruhi loyalitas kerja.
3. Terdapat pengaruh **signifikan** kompensasi terhadap loyalitas kerja pada Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya - Medan, dimana nilai probabilitas  $0,020 < 0,05$  sehingga diketahui kompensasi **signifikan** mempengaruhi loyalitas kerja.
4. Terdapat pengaruh **signifikan** konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya - Medan, dimana nilai probabilitas  $0,042 < 0,05$  sehingga diketahui konflik kerja **signifikan** mempengaruhi kinerja karyawan.
5. Terdapat pengaruh **signifikan** etos kerja terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya - Medan, dimana nilai probabilitas memiliki bintang tiga sehingga diketahui etos kerja **signifikan** mempengaruhi kinerja karyawan.

6. Terdapat pengaruh **signifikan** kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya - Medan dimana nilai probabilitas memiliki bintang tiga sehingga diketahui kompensasi **signifikan** mempengaruhi kinerja karyawan.
7. Terdapat pengaruh **signifikan** loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya - Medan dimana nilai probabilitas sebesar  $.031 < 0,05$  sehingga diketahui loyalitas kerja **signifikan** mempengaruhi kinerja karyawan.
8. Terdapat pengaruh **signifikan** loyalitas kerja terhadap rasa memiliki pada Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya - Medan dimana nilai probabilitas memiliki bintang tiga.
9. Terdapat pengaruh **signifikan** loyalitas kerja terhadap ketaatan peraturan pada Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya - Medan dimana nilai probabilitas memiliki bintang tiga.

## **H. Pembahasan**

### 1. Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Loyalitas Kerja

Hasil analisis menggunakan structural equation modeling (SEM) dengan software AMOS 20 membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang **signifikan** konflik kerja terhadap loyalitas kerja pada Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya – Medan. Signifikannya konflik kerja terhadap loyalitas kerja sesuai dengan apa yang telah terjadi di Yayasan, hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Komang, (2017:169)

mengemukakan konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja. Hal ini juga sejalan dengan Sekar (2013:105) mengemukakan konflik kerja berpengaruh langsung secara signifikan terhadap loyalitas kerja.

## 2. Pengaruh Etos Kerja Terhadap Loyalitas Kerja

Hasil analisis menggunakan structural equation modeling (SEM) dengan software AMOS 20 membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang **signifikan** etos kerja terhadap loyalitas kerja pada Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya–Medan. Hal ini sejalan dengan pendapat menurut Nurul Oktaviani (2017:45) etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

## 3. Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Kerja

Hasil analisis menggunakan structural equation modeling (SEM) dengan software AMOS 20 membuktikan bahwa terdapat pengaruh **signifikan** kompensasi terhadap loyalitas kerja pada Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya–Medan. Hal ini sejalan menurut Ayudia Poppy Sesilia, Azhar Azis, Syafrizal (2019:49) kompensasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan.

## 4. Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menggunakan structural equation modeling (SEM) dengan software AMOS 20 membuktikan bahwa terdapat pengaruh **signifikan** konflik kerja terhadap kinerja karyawan Yayasan Prof. Dr. H.

Kadirun Yahya – Medan. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Fajar Andi Guntoro Hendri (2018:55) yang menyatakan bahwa konflik kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### 5. Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menggunakan structural equation modeling (SEM) dengan software AMOS 20 membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan **signifikan** etos kerja terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya - Medan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Rian Oztary Hardiansyah (2017 : 70) yang menyatakan hubungan positif antara etos kerja terhadap kinerja karyawan.

#### 6. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menggunakan structural equation modeling (SEM) dengan software AMOS 20 membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan **signifikan** kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya - Medan. Sama dengan halnya penelitian Catur Oktaviani (2015:67) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### 7. Pengaruh Loyalitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian sesuai dengan AMOS 2.0 menyatakan bahwa ada pengaruh yang antara loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini

sejalan dengan pendapat Wibowo (2015) yang menyatakan bahwa loyalitas kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### 8. Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Loyalitas Kerja dengan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menggunakan AMOS 2.0 menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara konflik kerja dengan loyalitas kerja dengan kinerja karyawan dengan nilai produktivitas  $0,260 > 0,252$  konflik kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian Moh. Wahyu (2017) yang menyatakan bahwa konflik berpengaruh terhadap loyalitas kerja dengan kinerja karyawan sebagai mediasi memiliki hasil yang tidak signifikan.

#### 9. Pengaruh Etos Kerja Terhadap Loyalitas Kerja dengan Kinerja Karyawan Sebagai Mediasi

Hasil Penelitian menggunakan AMOS 2.0 yaitu adanya pengaruh etos kerja terhadap loyalitas kerja dengan kinerja karyawan sebagai mediasi hal ini dapat dilihat dengan nilai produktivitas  $0,916 > 0,889$  etos kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian Rahma Dianti (2016) yang menyatakan kinerja karyawan dapat memediasi antara pengaruh etos kerja terhadap loyalitas kerja.

#### 10. Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Kerja dengan Kinerja Karyawan Sebagai Mediasi



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

1. Terdapat pengaruh signifikan konflik kerja terhadap loyalitas kerja pada Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya – Medan.
2. Terdapat pengaruh signifikan etos kerja terhadap loyalitas kerja pada Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya – Medan.
3. Terdapat pengaruh signifikan kompensasi terhadap loyalitas kerja pada Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya – Medan.
4. Terdapat pengaruh signifikan konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya – Medan.
5. Terdapat pengaruh signifikan etos kerja terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya – Medan.
6. Terdapat pengaruh signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya – Medan.
7. Terdapat pengaruh signifikan loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya – Medan.
8. Loyalitas kerja **memediasi** hubungan antara konflik kerja terhadap kinerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya – Medan.
9. Kinerja karyawan **memediasi** hubungan antara etos kerja terhadap loyalitas kerja dikarenakan nilai produktivitas kerja  $-0,052 > -0,278$  etos kerjaterhadap loyalitas kerja.

10. Kompensasi **memediasi** hubungan antara loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan dikarenakan nilai kompensasi  $-0,198 > 0,037$  kompensasi terhadap loyalitas kerja.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan diatas, maka dapat disebutkan

1. Disarankan agar Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya - Medan untuk mempertahankan karyawan yang loyal dan berkinerja baik dengan mengelola potensi konflik kerja yang bisa disebabkan oleh beberapa hal misalnya dengan adanya perubahan aturan yang begitu cepat perlu diimbangi dengan kejelasan tugas dan tanggung jawab setiap bidang ataupun personil, Memberikan kompensasi bagi personil yang mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang diamanahkan, dan selanjutnya disarankan juga agar memperhatikan personil yang kinerjanya belum sesuai keinginan atasan maupun rekan kerja, namun memiliki etos kerja baik maka organisasi harus melakukan pelatihan guna dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan kerja dan perilaku personil di masa yang akan datang.
2. Disarankan agar Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya - Medan untuk mempertahankan karyawan yang mampu bekerja sama dengan rekan kerja dalam melakukan pekerjaan, dan selanjutnya disarankan juga agar memperhatikan personil yang belum mampu menerima peraturan baru

yang ditetapkan organisasi, dengan solusi yang harus dilakukan organisasi yaitu memberikan sosialisasi secara sistematis agar aturan dapat disikapi dengan baik.

3. Saran kepada peneliti berikutnya untuk mereplikasi penelitian ini dengan menggunakan populasi lebih besar dan objek penelitian pada Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya - Medan. Peneliti berikutnya dapat mengembangkan variabel-variabel lain yang mempengaruhi loyalitas kerja misalnya budaya organisasi, lingkungan kerja, pelatihan dan variabel-variabel lain yang mempengaruhi loyalitas dan kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku

- Ahirudin. (2011). Pengaruh Konflik Kejadian Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan
- Artana, I Wayan Arta. (2012). “*Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus di Maya Ubud Resort & Spa*”. Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan, Vol. 2, No. 1.
- Azwar, S. (1997). Realibilitas dan Validitas. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Handoko, T. Hani. (1987). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi ke-2. Yogyakarta : BPFE – Yogyakarta
- Hasibuan H. Malayu S.P, (2010) Organisasi dan Motivasi. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- I.D.K.R. Ardiana, I.A. Brahmayanti, Subaedi (2010). “*Kompetensi SDM UKM dan pengaruhnya terhadap kinerja di UKM Surabaya*”. Fakultas Ekonomi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
- Jansen Sinamo, (2005). 8 Etos Kerja Profesional Navigator Anda Menuju Sukses,. Jakarta: Institut Darma Mahardika – Jakarta
- IKurniawan, Agung. (2018). “*Analisis Structural Equation Modelling (SEM) Terhadap Alih Fungsi Lahan Pertanian Dan Kesejahteraan Masyarakat Kecamatan Kualuh Hilir Kabupaten Labuhanbatu Utara*”. Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
- Octarina, Arischa. 2013.  
*Pengaruh Etos Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sarolangun*. Jurnal Manajemen. Vol. 1. No.1. Diakses Oktober 2015. Hal.1-15.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2008). Perilaku Organisasi Edisi (12 ed). Jakarta: Salemba Empat- Jakarta
- Samosir, Remalia. (2016). ”*Pengaruh Kemampuan Intelektual dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Pematangsiantar*”. Jurnal SULTANIST. Vol.5, No.2.
- Setiawan, Ferry & Dewi, Kartika. (2014). “*Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Berkat Anugrah*.” Jurnal. Bali: Universitas Udayana

Sutrisno, Dr. Edy. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-3. Surabaya : Kencana Prenada Media Group.

Wibesite :

<http://www.akuntansilengkap.com/manajemen/pengertian-kompensasi-indikator-tujuan-jenis/>

<https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/6524/Bab%202.pdf?sequence=9>

<https://www.maxmanroe.com/vid/karir/kepuasan-kerja.html>

## **B. E-Journal**

Adil, E., Nasution, M. D. T. P., Samrin, S., & Rossanty, Y. (2017). Efforts to Prevent the Conflict in the Succession of the Family Business Using the Strategic Collaboration Model. *Business and Management Horizons*, 5(2), 49-59.

Andika, R. (2018). Pengaruh Kemampuan Berwirausaha dan Kepribadian Terhadap Pengembangan Karir Individu Pada Member PT. Ifaria Gemilang (IFA) Depot Sumatera Jaya Medan. *JUMANT*, 8(2), 103-110.

Asih, S. (2018). Pengaruh Kontribusi Pajak Daerah, Pendapatan Asli Daerah, Retribusi Daerah Dan Bagi Hasil Pajak Terhadap Belanja Daerah Dengan Pertumbuhan Ekonomi Sebagai Variabel Moderating Pemerintah Kabupaten Dan Kota. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 9(1), 177-191.

Harahap, R. (2018). Pengaruh Kualitas produk Terhadap Kepuasan Pelanggan di Restoran Cepat saji Kfc Cabang Asia Mega Mas Medan. *JUMANT*, 7(1), 77-84.

Indrawan, M. I., Nasution, M. D. T. P., Adil, E., & Rossanty, Y. (2016). A Business Model Canvas: Traditional Restaurant “Melayu” in North Sumatra, Indonesia. *Bus. Manag. Strateg*, 7(2), 102-120.

Indrawan, M. I., & SE, M. (2015). Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Ahmad Yani Medan. *Jurnal ilmiah INTEGRITAS*, 1(3).

Indrawan, M. I. (2019). PENGARUH ETIKA KERJA, PENGALAMAN KERJA DAN BUDAYA KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI KECAMATAN BINJAI SELATAN. *Jurnal Abdi Ilmu*, 10(2), 1851-1857.

Indrawan, M. I., & Widjanarko, B. (2020). STRATEGI MENINGKATKAN KOMPETENSI LULUSAN UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN. *JEpa*, 5(2), 148-155.

Indrawan, M. I., Alamsyah, B., Fatmawati, I., Indira, S. S., Nita, S., Siregar, M., & Tarigan, A. S. P. (2019, March). UNPAB Lecturer Assessment and Performance Model based on Indonesia Science and Technology Index. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1175 No. 1, p. 012268). IOP Publishing

- Irawan, I., & Pramono, C. (2017). Determinan Faktor-Faktor Harga Obligasi Perusahaan Keuangan Di Bursa Efek Indonesia.
- Mesra, B. (2018). Factors That Influencing Households Income And Its Contribution On Family Income In Hamparan Perak Sub-District, Deli Serdang Regency, North. *Int. J. Civ. Eng. Technol*, 9(10), 461-469.
- Pane, D. N. (2018). ANALISIS PENGARUH BAURAN PEMASARAN JASA TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN TEH BOTOL SOSRO (STUDI KASUS KONSUMEN ALFAMART CABANG AYAHANDA). *JUMANT*, 9(1), 13-25.
- Lestario, F. (2018). DAMPAK PERTUMBUHAN BISNIS FRANCHISE WARALABA MINIMARKET TERHADAP PERKEMBANGAN KEDAI TRADISIONAL DI KOTA BINJAI. *JUMANT*, 7(1), 29-36.
- Pramono, C. (2018). ANALISIS FAKTOR-FAKTOR HARGA OBLIGASI PERUSAHAAN KEUANGAN DI BURSA EFEK INDONESIA. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(1), 62-78.
- Rossanty, Y., & PUTRA NASUTION, M. D. T. (2018). INFORMATION SEARCH AND INTENTIONS TO PURCHASE: THE ROLE OF COUNTRY OF ORIGIN IMAGE, PRODUCT KNOWLEDGE, AND PRODUCT INVOLVEMENT. *Journal of Theoretical & Applied Information Technology*, 96(10).
- Sari, I. (2018). Motivasi belajar mahasiswa program studi manajemen dalam penguasaan keterampilan berbicara (speaking) bahasa Inggris. *JUMANT*, 9(1), 41-52.
- Setiawan, A., Hasibuan, H. A., Siahaan, A. P. U., Indrawan, M. I., Rusiadi, I. F., Wakhyuni, E.,... & Rahayu, S. (2018). Dimensions of Cultural Intelligence and Technology Skills on Employee Performance. *Int. J. Civ. Eng. Technology*, 9(10), 50-60.
- Setiawan, A. (2018). PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(2), 191-203.
- Waruwu, A. A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Kepada Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara. *JUMANT*, 10(2), 1-14.
- Wakhyuni, E. (2018). KEMAMPUAN MASYARAKAT DAN BUDAYA ASING DALAM MEMPERTAHANKAN BUDAYA LOKAL DI KECAMATAN DATUK BANDAR. *Jurnal Abdi Ilmu*, 11(1), 25-31.