

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.1 Latar Belakang**

Jasa Raharja merupakan perusahaan asuransi sosial yang mengedepankan pelayanan pada masyarakat, terutama yang menjadi korban kecelakaan lalu lintas jalan dan penumpang umum. Berdasarkan PP No. 8 Tahun 1965, dibentuk sebuah badan hukum baru dengan nama "Perusahaan Negara Asuransi Kerugian Djasa Rahardja". Perusahaan ini mempunyai tugas khusus mengelola pelaksanaan UU No 33 Tahun 1964 tentang dana pertanggungungan wajib kecelakaan penumpang yang menyantuni korban kecelakaan penumpang darat, laut dan udara, dan Undang-Undang No 34 Tahun 1964 tentang dana kecelakaan lalu lintas jalan, yang menyantuni korban kecelakaan lalu lintas akibat tertabrak kendaraan bermotor. Penunjukkan PNAK Jasa Raharja sebagai pengelola kedua Undang-Undang tersebut terhitung sejak 1 Januari 1965.

Setiap organisasi berkepentingan terhadap kinerja terbaik yang mampu dihasilkan oleh rangkaian sistem yang berlaku dalam organisasi tersebut. Manajemen sumberdaya manusia merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena selain menangani masalah ketrampilan dan keahlian, manajemen

SDM juga berkewajiban membangun perilaku kondusif karyawan untuk mendapatkan kinerja terbaik (Zin, 2004).

Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan ( *internal factor* ) maupun upaya strategis dari perusahaan (Raduan *et al.*, 2006). Faktor-faktor internal tersebut misalnya motivasi, tujuan, harapan dan lain-lain. Sementara contoh faktor eksternal adalah lingkungan fisik dan non fisik perusahaan. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Tekanan kompetitif dalam dunia bisnis menuntut perusahaan untuk memikirkan bagaimana cara perusahaan beradaptasi dengan lingkungan yang senantiasa berubah. Adaptasi lingkungan bisa berarti dalam hal lingkungan administratif perusahaan yang berarti perusahaan harus melakukan restrukturisasi dalam organisasinya. Bentuk adaptasi lainnya adalah dalam hal manajemen sumber daya manusia, seperti pengembangan karir, pelatihan dan perencanaan pembagian keuntungan yang fleksibel. Seiring dengan berubahnya komposisi dari tenaga kerja, berubah pula nilai-nilai kolektif, tujuan dan kebutuhan sumber daya manusia. Perusahaan harus memonitor perubahan kebutuhan tersebut jika mereka ingin mempertahankan tenaga kerja yang produktif.

Salah satu elemen yang mempengaruhi perilaku karyawan adalah lingkungan dari karyawan itu sendiri, yang dalam hal ini budaya perusahaan yang melingkupinya. Sebagai makhluk sosial, karyawan tidak terlepas dari berbagai nilai dan norma yang ada di perusahaan.

Dalam menghadapi persaingan saat ini, asuransi juga harus mempunyai sumber daya yang berkualitas dan mampu dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi/asuransi. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan aspek krusial, yang nantinya turut menentukan keefektifan suatu organisasi. Oleh karena itu organisasi perlu melakukan investasi dengan melaksanakan fungsi MSDM, yaitu mulai dari perekrutan, penyeleksian sampai bagaimana membuat sumber daya manusia itu bertahan di organisasi.

Dari berbagai sumberdaya yang dimiliki perusahaan, sumberdaya manusia menempati posisi paling strategis di antara sumberdaya lainnya. Tanpa sumberdaya manusia, sumberdaya yang lain tidak bisa dimanfaatkan apalagi dikelola untuk menghasilkan suatu produk. Tetapi dalam kenyataannya masih banyak perusahaan tidak menyadari pentingnya sumberdaya manusia bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan profesional, perlu ditumbuhkan budaya kerja yang baik. Budaya kerja akan mampu muncul dalam kinerja seseorang karyawan jika mereka mempunyai dasar nilai-nilai yang baik dan

luhur. Kemunculan tersebut didorong oleh suatu lingkungan kerja yang kondusif. Bagi suatu perusahaan merupakan hal yang penting untuk membuat karyawan merasa nyaman dengan pekerjaan dan lingkungan kerja sehingga mereka dapat mencapai kinerja terbaik karena sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat berharga, oleh karena itu perusahaan bertanggungjawab untuk memelihara kualitas kehidupan kerja dan membina tenaga kerja agar bersedia memberikan sumbangannya secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan (Rethinam dan Ismail, 2008)

Penelitian yang dilakukan oleh Wyatt dan Wah (2001) terhadap pekerja di Singapura berangkat dari isu-isu yang berhubungan dengan kualitas kehidupan kerja. Semakin berkembangnya industrialisasi dan pertumbuhan ekonomi harus diikuti dengan pertumbuhan yang sama dalam hal pengembangan organisasi dan kerangka kerja untuk mendukung, melengkapi dan memelihara kelangsungan proses tersebut. Penelitian tersebut menyatakan bahwa pekerja ingin diperlakukan sebagai individu yang dihargai di tempat kerja. Kinerja yang bagus akan dihasilkan pekerja jika mereka dihargai dan diperlakukan seperti layaknya manusia dewasa. Ada empat dimensi kualitas kehidupan kerja yang dianggap penting bagi pengembangan kualitas kehidupan kerja bagi pekerja di Singapura, yaitu suasana kerja dan perkembangan karir, dukungan dari pihak manajemen, penghargaan dari perusahaan serta dampak kerja pada kehidupan personal (Bird, 2006).

Kualitas kehidupan kerja merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi (Raduan *et al.*, 2006). Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (Raduan *et al.*, 2006). Adanya kualitas kehidupan kerja juga menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penelitian juga menunjukkan adanya hubungan positif antara praktek kualitas kehidupan kerja dengan kinerja karyawan (Sardzoska, 2010)

*Quality of Work Life* (QWL) merupakan suatu konsep atau filsafat manajemen dalam rangka perbaikan kualitas sumber daya manusia yang telah dikenal sejak dekade tujuh puluhan. Pada saat itu, QWL diartikan secara sempit yaitu sebagai teknik manajemen yang mencakup gugus kendali mutu,perkayaan pekerjaan, suatu pendekatan untuk bernegosiasi dengan serikat pekerja, upaya manajemen untuk memelihara kebugaran mental para karyawan, hubungan industrial yang serasi, manajemen yang partisipatif dan salah satu bentuk intervensi dalam pengembangan organisasional (Sardzoska, 2010).

Dalam perkembangan selanjutnya QWL merupakan salah satu bentuk filsafat yang diterapkan oleh manajemen dalam mengelola organisasi pada khususnya dan sumber daya manusia khususnya. Ada empat dimensi di dalam *Quality of Work Life*

(QWL) yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yaitu partisipasi dalam pemecahan masalah, system imbalan yang inovatif, perbaikan lingkungan kerja dan restrukturisasi kerja (Kalayane *et al.*, 2009). Dengan adanya konsep QWL dimana kebijakan pihak manajemen memperdayakan organisasi melalui lingkungan kerja yang manusia melalui empat dimensi QWL tersebut maka karyawan akan lebih merasa dihargai.

Selain kualitas kehidupan kerja (QWL), stress kerja juga mempengaruhi kinerja karyawan, terdapat banyak penelitian mengenai stres kerja karyawan. Pertama, Robbins (2003) mendefinisikan stres sebagai kondisi dinamik yang didalamnya individu menghadapi peluang, kendala (*constrains*), atau tuntutan (*demands*) yang terkait dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti tetapi penting. Kedua, Wincent dan Orqvist, (2008) mengemukakan bahwa terdapat empat “S” penyebab umum stres bagi banyak pekerja adalah *Supervisor* (atasan), *Salary* (gaji), *Security* (keamanan) dan *Safety* (keselamatan). Aturan-aturan yang kerja yang sempit dan tekanan-tekanan yang tiada henti untuk mencapai jumlah produksi yang lebih tinggi adalah penyebab utama stres. Gaji dapat menjadi penyebab stres bila dianggap tidak diberikan secara adil. Para pekerja juga dapat mengalami stres ketika merasa tidak pasti dalam hubungan dengan keamanan pekerjaan. Bagi banyak pekerja, rendahnya keamanan kerja dapat

menimbulkan stres. Ketakutan akan kecelakaan di tempat kerja dan cedera-cedera serta ancaman kematian dapat menimbulkan stres bagi banyak pekerja.

Definisi lain mengenai stress dikemukakan oleh Ferijani dan Rahutami (2001) yang mendefinisikan stres dalam 3 kategori/sudut pandang, yaitu stres yang didefinisikan dari definisi stimulus, definisi tanggapan, dan gabungan dari ketiganya yang disebut dengan definisi stimulus-fisiologis. Definisi stimulus dari stress adalah kekuatan atau perangsang yang menekan individu sehingga menimbulkan suatu tanggapan (*response*) terhadap ketegangan (*strain*), dimana ketegangan tersebut dalam pengertian fisik mengalami perubahan bentuk. Sedangkan jika dipandang dari segi tanggapan, stress adalah tanggapan fisiologis atau psikologis dari seseorang terhadap tekanan lingkungannya, dimana penekannya (*stressor*) berupa peristiwa atau situasi eksternal yang dapat berbahaya. Dari kedua definisi tersebut maka muncul definisi yang ketiga dimana merupakan pendekatan gabungan stimulus-fisiologis, yaitu stress adalah konsekuensi dari pengaruh timbal balik (interaksi) antara rangsangan lingkungan dan tanggapan individu. Dengan kata lain stres adalah akibat dari interaksi khusus antara keadaan rangsangan dalam lingkungan dan kecenderungan orang memberi tanggapan dengan cara tertentu. Lebih lanjut Wincent dan Ortqvist, (2008) mendefinisikan stress sebagai suatu bentuk reaksi emosional dan fisik yang muncul dalam menanggapi tuntutan dari dalam ataupun dari luar organisasi.

Permasalahan dalam penelitian ini karena adanya peningkatan tingkat absensi pegawai, dimana kondisi absensi pegawai di PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Jawa Tengah pada tahun 2008 sebesar 1,06%, tahun 2009 meningkat menjadi 1,14% dan tahun 2010 meningkat lagi menjadi 1,17%, dimana tingkat absensi yang ditoleransi sebesar 0,75%. Hal ini merupakan indikator awal yang dapat menyebabkan rendahnya kinerja pegawai. Berikut pada Tabel 1.1 dapat dilihat tingkat absensi pegawai PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Jawa Tengah tahun 2008 sampai dengan 2010.

**Tabel 1.1:**  
**Tingkat Absensi Pegawai PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Jawa Tengah**  
**Periode Tahun 2008-2010**

No	Tahun	Prosentase Absensi (%)
1	2008	1,06
2	2009	1,14
3	2010	1,17

Sumber: PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Jawa Tengah

Berdasarkan Tabel 1.1 dijelaskan bahwa absensi yang tinggi dikarenakan berbagai sebab, hal tersebut dapat dijelaskan pada Tabel 1.2 sebagai berikut:

**Tabel 1.2:**  
**Karakteristik Absensi Tahun 2008-2010**

No	Tahun	Prosentase Absensi (%)		
		2008	2009	2010
1	Sakit	0,3	0,32	0,33
2	Cuti Tahunan	0,18	0,12	0,21
3	Cuti Melahirkan	0,17	0,27	0,28
4	Bolos Kerja	0,41	0,43	0,35
Total		<b>1,06</b>	<b>1,14</b>	<b>1,17</b>

Sumber: PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah

Berdasarkan Tabel 1.2 diatas dijelaskan bahwa tingkat absensi dikarenakan bolos kerja mempunyai kecenderungan yang meningkat dari Tahun 2008-2009, dimana Tahun 2008 sebesar 0,41 dan meningkat pada Tahun 2009 menjadi sebesar 0,43 namun menurun pada Tahun 2010 sebesar 0,35. Besarnya tingkat absensi dikarenakan bolos kerja melebihi toleransi yang disyaratkan PT. Jasa Raharja yaitu sebesar 0,25. Tingginya tingkat absensi pada PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Jawa Tengah tersebut mengindikasikan adanya kualitas kehidupan kerja yang rendah; konflik pekerjaan-keluarga yang tinggi dan stress kerja yang tinggi dan berdampak pada kinerja pegawai yang rendah (Sardzoska, 2010). Hal tersebut diperlukan sikap yang obyektif dari manajemen dalam melaksanakan strategi organisasi, seperti melibatkan pegawai dalam menentukan tujuan kerja, menspesifikasi bagaimana

mencapai tujuan itu dan menyusun target. Pelibatan ini akan membangun kinerja pegawai yang tinggi bagi organisasi.

Adapun kinerja individu pegawai PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Jawa Tengah periode Tahun 2006-2010 dapat dijelaskan pada Tabel 1.3 berikut:

**Tabel 1.3**  
**Standard Kinerja Individu (SKI) PT. Jasa Raharja (Persero)**  
**Cabang Jawa Tengah Periode Tahun 2006-2010**

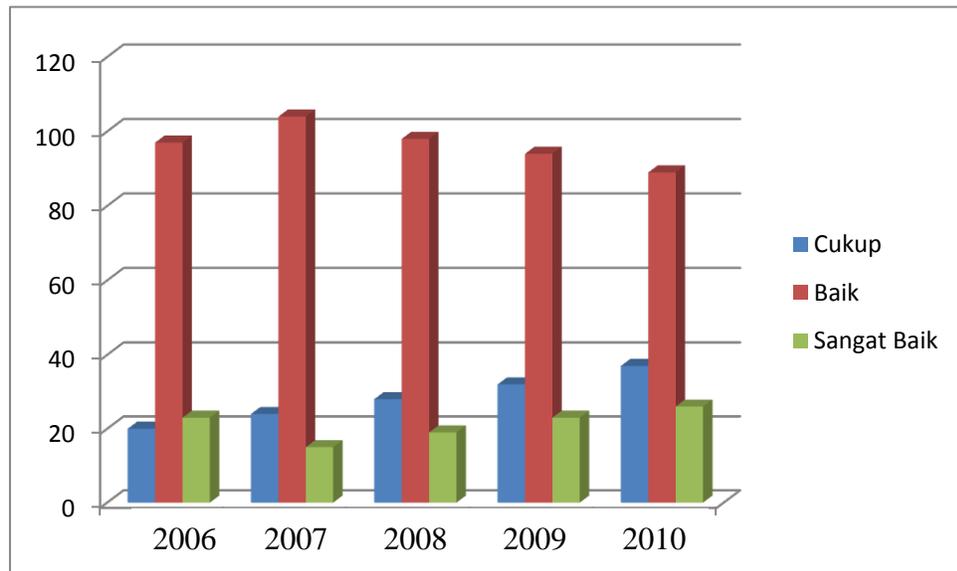
Penilaian SKI	Tahun									
	2006		2007		2008		2009		2010	
	Jumlah	%								
Cukup	20	14,29	24	16,78	28	19,31	32	21,48	37	24,34
Baik	97	69,29	104	72,73	98	67,59	94	63,09	89	58,55
Sangat Baik	23	16,43	15	10,49	19	13,10	23	15,44	26	17,11
Total	140	100	143	100	145	100	149	100	152	100

Sumber: HRD, PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah, 2011

Berdasarkan Tabel 1.3 diatas dijelaskan bahwa penilaian SKI karyawan PT. Jasa Raharja mengalami peningkatan kategori penilaian cukup, dimana pada Tahun 2006 sebesar 14,29%, meningkat pada Tahun 2007 sebesar 16,78%, meningkat pada Tahun 2008 sebesar 19,31%, pada tahun 2009 meningkat menjadi sebesar 21,48%, dan pada Tahun 2010 meningkat lagi menjadi sebesar 24,34%. Fenomena tersebut perlu segera dibenahi mengingat kategori cukup merupakan rating penilaian yang

paling rendah. Selain itu peningkatan pada penilaian kategori cukup naik cukup banyak hanya 10%, sedangkan kategori sangat baik hanya naik 1%, namun pada kategori baik turun cukup banyak yaitu 10%, ini mengindikasikan bahwa ada penurunan kinerja dari karyawan, dimana pada Tahun 2006 prosentase untuk kategori baik sebesar 69,29%, pada Tahun 2007 meningkat menjadi sebesar 72,73%, pada Tahun 2008 turun menjadi sebesar 67,59%, pada Tahun 2009 turun lagi menjadi sebesar 63,09% dan pada Tahun 2010 turun menjadi sebesar 58,5%.

**Gambar 1.1:**  
**Standard Kinerja Individu (SKI) PT. Jasa Raharja (Persero)**  
**Cabang Jawa Tengah Periode Tahun 2006-2010**



## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan Tabel 1.3 didapatkan permasalahan pada penilaian SKI karyawan PT. Jasa Raharja yang mengalami penurunan kategori penilaian baik, dimana pada Tahun 2006 prosentase untuk kategori baik sebesar 69,29%, pada Tahun 2007 meningkat menjadi sebesar 72,73%, pada Tahun 2008 turun menjadi sebesar 67,59%, pada Tahun 2009 turun lagi menjadi sebesar 63,09% dan pada Tahun 2010 turun menjadi sebesar 58,5%. Fenomena tersebut menunjukkan adanya permasalahan pada kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian pada latar belakang tersebut maka yang menjadi permasalahan adalah: “Bagaimana meningkatkan kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah melalui kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh konflik pekerjaan-keluarga, stress kerja dan kualitas kehidupan kerja?” Pada penelitian terdahulu Jagaratnam, Giri dan Polly Buchanan, dalam jurnalnya yang berjudul “Balancing the demands of school and work: stress and employed hospitality students”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, menyatakan Konflik pekerjaan-keluarga mempunyai pengaruh yang lemah terhadap stress namun mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan sedangkan pada penelitian Nasrudin, A.M. dan S. Kumaresan dengan jurnalnya “Organisational Stressor”, menyatakan Konflik pekerjaan-keluarga mempunyai pengaruh yang kuat

terhadap stress, sedangkan QWL mempunyai pengaruh yang lemah terhadap konflik pekerjaan keluarga. Penelitian Elmuti, Dean, dalam jurnalnya “Impact of Internet Adided Self-Management Teams on Quality of Work-Life and Performance”, menyatakan bahwa Kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan stress mempunyai pengaruh yang lemah terhadap kinerja karyawan. Raduan Che Rose; LooSee Beh; Jegak Uli; dan Khairuddin Idris, “Quality of work life: Implications of carrer dimensions,” Journal of Social Sciences menyatakan QWL yang tinggi mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung, QWL juga mampu mempengaruhi kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja.

Pada penelitian terdahulu terdapat kontroversi penelitian antara Jagaratnam, Giri dan Polly Buchanan dengan penelitian Nasrudin, A.M. dan S. Kumaresan, mengenai pengaruh konflik pekerjaan keluarga terhadap stress kerja dan kinerja karyawan. Dan penelitian Raduan Che Rose; LooSee Beh; Jegak Uli; dan Khairuddin Idris dengan Elmuti, Dean mengenai pengaruh kualitas kehidupan kerja dan stress kerja terhadap kinerja karyawan.

Mengacu pada masalah penelitian yang telah dirumuskan maka untuk menjawab masalah penelitian tersebut dirumuskan pertanyaan dalam penelitian ini (*research question*) adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap stress kerja?

2. Bagaimana pengaruh konflik pekerjaan-keluarga terhadap stress kerja?
3. Bagaimana pengaruh stress kerja terhadap kepuasan kerja?
4. Bagaimana pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan?
5. Bagaimana pengaruh konflik pekerjaan-keluarga terhadap kinerja karyawan?
6. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap stress kerja.
2. Menganalisis pengaruh konflik pekerjaan-keluarga terhadap stress kerja.
3. Menganalisis pengaruh stress kerja terhadap kepuasan kerja.
4. Menganalisis pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.
5. Menganalisis pengaruh konflik pekerjaan-keluarga terhadap kinerja karyawan.
6. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

#### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini berguna untuk :

1. Kegunaan secara akademik, mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja, stress kerja, dan konflik pekerjaan-keluarga

berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam studi kerangka konseptual diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia.

2. Kegunaan secara manajemen dapat memberikan tambahan wawasan kepada organisasi-organisasi mengenai pengaruh kualitas kehidupan kerja, stress kerja, konflik pekerjaan-keluarga. Terlebih menjadi bahan masukan, khususnya untuk perusahaan yang mengelola sumber daya manusia dalam perpatokan hasil pengujian empiris konstruk tersebut, karena 1) Dapat digunakan sebagai bahan evaluasi bagi pimpinan perusahaan untuk melakukan perbaikan kualitas kehidupan kerja dan stress kerja, sehingga produktivitas karyawan dapat lebih ditingkatkan; 2) Membantu pihak manajemen dalam menyusun formulasi ideal dari sebuah kualitas kehidupan kerja dan stress kerja, sesuai dengan ciri dan karakteristik yang dibutuhkan.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

#### **2.1. Telaah Pustaka**

##### **2.1.1. *Goal Setting Theory***

Teori yang mendukung kinerja adalah *goal setting theory*, dimana Beck dan Hillmar (1976) dalam Sekaran (1992) menjelaskan salah satu jenis intervensi pengembangan organisasi adalah setting. Proses pelaksanaan soal setting ini merupakan pendekatan terhadap pemahaman manajemen berdasarkan sasaran atau hasil yang membantu memberi pengertian tentang aspek pengelolaan atau manajemen, hasil dan sasaran.

Pengertian *goal setting* adalah proses penetapan sasaran atau tujuan dalam bidang pekerjaan, dalam proses goal setting ini melibatkan atasan dan bawahan secara bersama-sama menentukan atau menetapkan sasaran atau tujuan-tujuan kerja yang akan dilaksanakan tenaga kerjanya sebagai pengemban tugas dalam suatu periode tertentu (Gibson, dkk. 1985 dalam Sekaran, 1992)). Latham dan Locke (dalam Sekaran, (1992) menjelaskan bahwa pengertian goal setting adalah suatu gagasan untuk menetapkan. Tenaga kerja melaksanakan suatu pekerjaan dimana tugas yang diberikan sudah ditetapkan targetnya atau sasarannya, misalnya untuk

mencapai kuota yang ditargetkan atau menyelesaikan sejumlah tugas dengan batas waktu yang sudah ditentukan. Dalam hal ini sasaran (*goal*) adalah objek dari perbuatan dan jika individu menetapkan taktik kemudian berbuat untuk mencapai sasaran atau tujuannya tersebut, berarti sasaran atau tujuan ini menentukan perilaku dalam bekerja. Hersey dan Blanchard (1986) dalam Sekaran (1992), orientasi seseorang menyatakan bahwa perilaku pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk memperoleh tujuan tertentu, dan perilaku itu pada dasarnya bertujuan pada objek atau sasaran

Pengertian *goal setting* yang dikemukakan Davis (1981) dalam Sekaran (1992) adalah manajemen penetapan sasaran atau tujuan untuk keberhasilan mencapai kinerja (*performance*). Lebih lanjut dijelaskan bahwa penerapan penetapan tujuan yang efektif membutuhkan tiga langkah yaitu: menjelaskan arti dan maksud penetapan target tersebut, kedua menetapkan target yang jelas, dan yang ketiga memberi umpan balik terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan. Cascio (1987) dalam Sekaran (1992) menyatakan bahwa *goal setting* itu didasarkan pada pengarahan tingkah laku terhadap suatu tujuan. Sasaran atau target bisa ditambah dengan memberi penjelasan atau informasi kepada tenaga kerja bagaimana mengerjakan tugas tersebut, serta mengapa sasaran atau tujuan tersebut penting dilaksanakan .

Pendekatan manajemen berdasarkan sasaran ini meliputi perencanaan, pengawasan, penilaian pegawai, serta keseluruhan sistem kinerja yang ada dalam organisasi. Prosedur umum dalam manajemen berdasarkan sasaran ini yang paling utama adalah mengidentifikasi bagian-bagian kunci keberhasilan, sehingga dapat berpengaruh terhadap keseluruhan *performance* organisasi misalnya volume penjualan, hasil keluaran (*production output*), maupun kualitas layanan, dengan demikian pengukuran kinerja (*performance*) dapat ditentukan (Luthans, 1981) dalam Sekaran (1992).

Gibson dkk, (1985) dalam Sekaran (1992) menggambarkan penerapan *goal setting* dari perspektif manajemen. Langkah-langkahnya adalah (1) diagnosis kesiapan, misalnya apakah tenaga kerja, organisasi dan teknologi sesuai dengan program *goal setting*; (2) mempersiapkan tenaga kerja berkenaan dengan interaksi antara individu, komunikasi, pelatihan (*training*) dan perencanaan; (3) penekanan pada sasaran yang harus diketahui dan dimengerti oleh manajer dan bawahannya; (4) mengevaluasi tindak lanjut untuk penyesuaian sasaran yang ditentukan; (5) tinjauan akhir untuk memeriksa cara pengerjaan dan modifikasi yang ditentukan. Strauss dan Sayless (1981) dalam Sekaran (1992) menjelaskan bahwa prosedur manajemen berdasarkan sasaran memberi kesempatan kepada tenaga kerja untuk membuat penilaiannya sendiri mengenai hasil-hasil operasi, artinya jika ia membicarakan hasil maka sebenarnya individu tersebut menilai dirinya sendiri dan mungkin sekali

mendapatkan wawasan mendalam bagaimana ia harus memperbaiki sikapnya, cara-caranya atau kelakuannya .

Manajemen yang berorientasi ini dianggap lebih baik karena lebih menekankan pencapaian hasil, kesempatan sehingga memberi manajemen yang sasaran pada kepada tenaga kerja untuk mengerti bagaimana seharusnya bekerja, dan hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan lebih terbina karena terjadi interaksi antara yang memberi tugas dengan pelaksana. Secara umum pengertian *goal setting* itu adalah penetapan sasaran atau target yang akan dicapai tenaga kerja

### **2.1.2 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu Robbins (2006) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Mas"ud (2004) menyatakan bahwa maksud penetapan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut.

Raduan *et al.*, (2006) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu. Berhasil tidaknya

kinerja karyawan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok. Menurut Raduan *et al.*, (2006) ada 6 kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individu, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja.

Kinerja pada umumnya dikatakan sebagai ukuran bagi seseorang dalam pekerjaannya. Kinerja merupakan landasan bagi produktivitas dan mempunyai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Tentu saja kriteria adanya nilai tambah digunakan di banyak perusahaan untuk mengevaluasi manfaat dari suatu pekerjaan dan/atau pemegang jabatan. Kinerja dari setiap pekerja harus mempunyai nilai tambah bagi suatu organisasi atas penggunaan sumber daya yang telah dikeluarkan. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, setiap individu dalam perusahaan harus mempunyai kemampuan yang tepat (*creating capacity to perform*), bekerja keras dalam pekerjaannya (*showing the willingness to perform*) dan mempunyai kebutuhan pendukung (*creating the opportunity to perform*). Ketiga faktor tersebut penting, kegagalan dalam salah satu faktor tersebut dapat menyebabkan berkurangnya kinerja, dan pembentukan terbatasnya standart kinerja. Kinerja dapat diukur melalui lima indikator :

- a. Kualitas, yaitu hasil kegiatan yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan kegiatan dalam memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu kegiatan

- b. Kuantitas, yaitu jumlah atau target yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah unit jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
- c. Pengetahuan dan ketrampilan, yaitu pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh pegawai dari suatu organisasi.
- d. Ketepatan waktu, yaitu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dari hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- e. Komunikasi, yaitu hubungan atau interaksi dengan sesama rekan kerja dalam organisasi.

Salah satu jenis alat ukur kinerja karyawan untuk mengukur pencapaian dan kesuksesan seseorang dalam bekerja yaitu melalui Key Performance Indicator. Adapun pengukuran Key Performance Indicator (KPI) dalam suatu perusahaan terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif peserta, perspektif proses internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang dijelaskan pada tabel 2.1 berikut:

**Tabel 2.1:**  
**Pengukuran Key Performance Indicators (KPI)**

NO	SASARAN STRATEGIS	KPI	SATUAN	BOBOT	
<b>A.</b>	<b>Perspektif Keuangan</b> 1. Peningkatan Penerimaan Iuran	1. Jumlah Penerimaan Iuran			
		1.1 JHT	Rupiah	6	
		1.2 Non JHT	Rupiah	4	
		1.3 Jasa Konstruksi	Rupiah	2	
		1.4 Sektor Informal (TKM, TKO)	Rupiah	2	
2. Efisiensi Biaya	2. Kolektibilitas Penerimaan Iuran	%	3		
	3. Jumlah Penghematan Biaya	Rupiah	3		
	4. Perbandingan <i>Cost Ratio</i>	%	2		
3. Peningkatan Penerimaan Hasil Investasi	5. Jumlah Penerimaan Hasil Deposito Program Khusus Jasa	Rupiah	2		
	<b>Sub Total Perspektif Keuangan</b>			<b>24</b>	
<b>B.</b>	<b>Perspektif Peserta</b> 1. Peningkatan Kepesertaan Perluasan	1. Penambahan Kepesertaan			
		1.1 Perusahaan Program JKK, JHT, JK	Prsh	3	
		1.2 Perusahaan Program JPK	Prsh	2	
		1.3 TK Program JKK, JHT, JK	TK	5	
		1.4 TK Program JPK	TK	4	
		1.5 TK Sektor Informal	TK	2	
		2. Peningkatan Pelayanan	2. Kecepatan Penyelesaian Klaim/Lainnya	Hari	2
			Klaim JHT / JK	Hari	2
			Klaim JKK	Hari	2
			Klaim JPK (PPK)	Hari	2
			Klaim JPK (Perorangan)	Hari	1
			Proses Pemenuhan Amalgamasi	Hari	1
			Penerbitan Kartu Peserta	Hari	1
		3. Peningkatan Loyalitas Peserta	Penerbitan Sertifikat	%	2
3. Penyelesaian Hutang Jaminan	Jumlah		2		
4. Penyebaran Jumlah PPK-I	PPK				
<b>Sub Total Perspektif Peserta</b>			<b>31</b>		
<b>C.</b>	<b>Perspektif Proses Internal</b> 1. Peningkatan Kualitas Pelayanan	1. Penyelesaian D/PSJHT			
		1.1 Pelaksanaan Rekonsiliasi Bulanan	Prsh	2	
		1.2 Persetujuan Psh Ats Selisih Rekons	Prsh	3	
		1.3 Penyelesaian Selisih Rekonsiliasi	Rupiah	5	
		1.4 Penyelesaian D/PSJHT-TK	TK	10	
		1.5 Penyelesaian D/PSJHT-Perusahaan	TK	3	
		2. Rekonsiliasi Bank & <i>Suspend Account</i>	%	2	

NO	SASARAN STRATEGIS	KPI	SATUAN	BOBOT
	2. Peningkatan Tanggung Jawab Sosial	3. Penyaluran DPKP 4. Kolektibilitas Pinjaman DPKP 5. Penyaluran Dana PKBL 6. Kolektibilitas Pinjaman Kemitraan	Rupiah % Rupiah %	2 2 2 2
		<b>Sub Total Perspektif Proses Internal</b>		<b>33</b>
<b>D.</b>	<b>Perspektif Pertumbuhan &amp; Pembelajaran</b> 1. Modal SDM 2. Modal Teknologi Informasi 3. Modal Organisasi / Tingkat Kepatuhan	1. Produktivitas Karyawan 2. Produktifitas <i>Account Officer</i> 3. Peningkatan Rasio <i>Clean Up Data</i> 4. Peningkatan <i>Build In Control / Early Warning System</i> 5. Tindak Lanjut Rekomendasi Auditor 6. Tepat Waktu Penyampaian Lap Mg Program DPKP & PKBL	Rupiah Prsh % Temuan % Laporan	1 1 2 2 2 2
		<b>Sub Total Perspektif Pertumbuhan &amp; Pembelajaran</b>		<b>12</b>
		<b>T O T A L</b>		<b>100</b>
<p><b>NILAI :</b>  &gt;= 100 : “SANGAT BAIK”  90 s/d 99,99 : “BAIK”  80 s/d 89,99 : “CUKUP”  &lt;= 80 : “TIDAK BAIK”</p>				

### 2.1.3 Kualitas Kehidupan Kerja

Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life (QWL)* merupakan salah satu bentuk filsafat yang diterapkan manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumberdaya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, QWL merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut ialah: kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam

pemecahan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karier, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan (Rethinam dan Ismail, 2008).

Ada dua pandangan mengenai maksud dari kualitas kehidupan kerja. Pandangan pertama mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan organisasi. Contohnya: kekayaan kerja, penyeliaan yang demokratis, keterlibatan pekerja dan kondisi kerja yang aman. Sementara yang lainnya menyamakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu tumbuh dan berkembang selayaknya manusia (Wayne, 1992 dan Noor Arifin, 1999). Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Rethinam dan Ismail, 2008).

Sedangkan Voskova dan Kroupa, (2010) menyatakan bahwa QWL sebagai filsafat manajemen menekankan:

1. QWL merupakan program yang kompetitif dan mempertimbangkan berbagai kebutuhan dan tuntutan karyawan.

2. QWL memperhitungkan tuntutan peraturan perundang-undangan seperti ketentuan yang mengatur tindakan yang diskriminan, perlakuan pekerjaan dengan cara-cara yang manusiawi, dan ketentuan tentang system imbalan upah minimum.
3. QWL mengakui keberadaan serikat pekerja dalam organisasi dan berbagai perannya memperjuangkan kepentingan para pekerja termasuk dalam hal upah dan gaji, keselamatan kerja dan penyelesaian pertikaian perburuhan berdasarkan berbagai ketentuan normative dan berlaku di suatu wilayah negara tertentu.
4. QWL menekankan pentingnya manajemen yang manusiawi, yang pada hakekatnya berarti penampilan gaya manajemen yang demokratik termasuk penyeliaan yang simpatik
5. Dalam peningkatan QWL,perkayaan pekerjaan merupakan bagian integral yang penting.
6. QWL mencakup pengertian tentang pentingnya tanggung jawab social dari pihak manajemen dan perlakuan manajemen terhadap para karyawan yang dapat dipertanggungjawabkan secara etis.

Istilah kualitas kehidupan kerja pertama kali diperkenalkan pada Konferensi Buruh Internasional pada tahun 1972, tetapi baru mendapat perhatian setelah *United Auto Workers* dan General Motor berinisiatif mengadopsi praktek kualitas kehidupan kerja untuk mengubah sistem kerja.

Ada dua pandangan mengenai maksud dari kualitas kehidupan kerja. Di satu sisi dikatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan organisasi ( contohnya : perkayaan kerja, penyeliaan yang demokratis, keterlibatan pekerja dan kondisi kerja yang nyaman ). Sementara pandangan yang lain menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia (Bird, 2006)

Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kehidupan kerja adalah mengubah iklim organisasi agar secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Rethinam dan Ismail, 2008). Kualitas kehidupan kerja merumuskan bahwa setiap proses kebijakan yang diputuskan oleh perusahaan merupakan sebuah respon atas apa yang menjadi keinginan dan harapan karyawan mereka, hal itu diwujudkan dengan berbagi persoalan dan menyatukan pandangan mereka ( perusahaan dan karyawan ) ke dalam tujuan yang sama yaitu peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan.

Secara umum terdapat sembilan aspek pada SDM di lingkungan perusahaan yang perlu diciptakan, dibina dan dikembangkan (Rethinam dan Ismail, 2008) Kesembilan aspek tersebut adalah :

- a. Di lingkungan setiap dan semua perusahaan, pekerja sebagai SDM memerlukan komunikasi yang terbuka dalam batas-batas wewenang dan tanggungjawab masing-masing. Komunikasi yang lancar untuk memperoleh informasi-informasi yang dipandang penting oleh pekerja dan disampaikan tepat pada waktunya dapat menimbulkan rasa puas dan merupakan motivasi kerja yang positif. Untuk itu perusahaan dalam menyampaikan informasi dapat dilakukan dalam bentuk pertemuan atau secara langsung pada setiap pekerja, atau melalui pertemuan kelompok, dan dapat pula melalui sarana publikasi perusahaan seperti papan buletin, majalah perusahaan dan lain-lain.
- b. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua pekerja memerlukan pemberian kesempatan pemecahan konflik dengan perusahaan atau sesama karyawan secara terbuka, jujur dan adil. Kondisi itu sangat berpengaruh pada loyalitas, dedikasi serta motivasi kerja karyawan. Untuk itu perusahaan perlu mengatur cara penyampaian keluhan keberatan secara terbuka atau melalui proses pengisian formulir khusus untuk keperluan tersebut. Disamping itu dapat ditempuh pula dengan kesediaan untuk mendengarkan review antar karyawan yang mengalami konflik, atau melalui proses banding ( *appeal* ) pada pimpinan yang lebih tinggi dalam konflik dengan manajer atasannya.
- c. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan kejelasan pengembangan karir masing-masing dalam menghadapi masa

depannya. Untuk itu dapat ditempuh melalui penawaran untuk memangku suatu jabatan, memberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau pendidikan di luar perusahaan atau pada lembaga pendidikan yang lebih tinggi. Di samping itu dapat juga ditempuh melalui penilaian kerja untuk mengatur kelebihan dan kekurangannya dalam bekerja yang dilakukan secara obyektif. Pada gilirannya berikut dapat ditempuh dengan mempromosikannya untuk memangku jabatan yang lebih tinggi di dalam perusahaan tempatnya bekerja.

- d. Di lingkungan perusahaan, karyawan perlu diikutsertakan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan, sesuai dengan posisi, kewenangan dan ajabatan masing-masing. Untuk itu perusahaan dapat melakukannya dengan membentuk tim inti dengan mengikutsertakan karyawan, dalam rangka memikirkan langkah-langkah bisnis yang akan ditempuh. Di samping itu dapat pula dilakukan dengan menyelenggarakan pertemuan-pertemuan yang tidak sekedar dipergunakan untuk menyampaikan perintah-perintah dan informasi-informasi tetapi juga memperoleh masukan, mendengarkan saran dan pendapat karyawan
- e. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap karyawan perlu dibina dan dikembangkan perasaan bangganya pada tempat kerja, termasuk juga pada pekerjaan atau jabatannya. Untuk keperluan itu, perusahaan berkepentingan menciptakan dan mengembangkan identitas yang dapat menimbulkan rasa bangga karyawan

terhadap perusahaan. Dalam bentuk yang sederhana dapat dilakukan melalui logo, lambang, jaket perusahaan dan lainnya. Di samping itu rasa bangga juga dapat dikembangkan melalui partisipasi perusahaan terhadap kehidupan berbangsa dan bernegara dengan mengikutsertakan karyawan, kepedulian terhadap masalah lingkungan sekitar dan mempekerjakan karyawan dengan kewarganegaraan dari bangsa tempat perusahaan melakukan operasional bisnis.

- f. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan harus memperoleh kompensasi yang adil/wajar dan mencukupi. Untuk itu diperlukan kemampuan menyusun dan menyelenggarakan sistem dan struktur pemberian kompensasi langsung dan tidak langsung (pemberian upah dasar dan berbagai keuntungan/manfaat) yang kompetitif dan dapat mensejahterakan karyawan sesuai dengan posisi/jabatannya di perusahaan dan status sosial ekonominya di masyarakat.
- g. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan keamanan lingkungan kerja. Untuk itu perusahaan berkewajiban menciptakan dan mengembangkan serta memberikan jaminan lingkungan kerja yang aman. Beberapa usaha yang dapat dilakukan antara lain dengan membentuk komite keamanan lingkungan kerja yang secara terus menerus melakukan pengamatan dan pemantauan kondisi tempat dan peralatan kerja guna menghindari segala sesuatu yang membahayakan para pekerja, terutama dari segi fisik. Kegiatan lain

dapat dilakukan dengan membentuk tim yang dapat memberikan respon cepat terhadap kasus gawat darurat bagi karyawan yang mengalami kecelakaan. Dengan kata lain perusahaan perlu memiliki program keamanan kerja yang dapat dilaksanakan bagi semua karyawannya.

- h. Di lingkungan suatu perusahaan, karyawan memerlukan rasa aman. Untuk itu perusahaan perlu berusaha menghindari pemberhentian sementara para karyawan, menjadikannya pegawai tetap dengan memiliki tugas-tugas reguler dan memiliki program yang teratur dalam memberikan kesempatan karyawan mengundurkan diri, terutama melalui pengaturan pensiun.

Kedelapan aspek tersebut sangat penting artinya dalam pelaksanaan manajemen yang diintegrasikan dengan SDM agar perusahaan mampu mempertahankan dan meningkatkan eksistensinya secara kompetitif.

Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu bentuk filsafat yang diterapkan oleh manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumberdaya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut adalah : kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karir, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan. (Kalayanee *et al.*,

2009). Penelitian oleh Chao *et al.*, (2010) menunjukkan bahwa implementasi *aided self-manajemen team* (bentuk lain dari kualitas kehidupan kerja) menunjukkan dampak positif pada kinerja karyawan. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini menurut Zin, (2004) adalah sebagai berikut:

1. Pertumbuhan dan pengembangan, yaitu terdapatnya kemungkinan untuk mengembangkan kemampuan dan tersedianya kesempatan untuk menggunakan ketrampilan atau pengetahuan yang dimiliki karyawan
2. Partisipasi, yaitu adanya kesempatan untuk berpartisipasi atau terlibat dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi langsung maupun tidak langsung terhadap pekerjaan
3. Sistem imbalan yang inovatif, yaitu bahwa imbalan yang diberikan kepada karyawan memungkinkan mereka untuk memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standard hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai dengan standard pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja
4. Lingkungan kerja, yaitu tersedianya lingkungan kerja yang kondusif, termasuk didalamnya penetapan jam kerja, peraturan yang berlaku kepemimpinan serta lingkungan fisik

#### 2.1.4. Teori Konflik

Pemikiran Marx mengenai konflik relevan dalam kajian feminisme terkait dengan ketimpangan antara laki-laki dan perempuan, khususnya dalam penguasaan sumberdaya berupa materi. Terdapat berbagai gagasan-gagasan mengenai ketimpangan gender dan perubahan sosial yang berakar pada logika pemikiran Marxis tentang *dialektika materialism*. Gagasan utama tentang *dialektika materialism* adalah tentang adanya perubahan sosial dalam masyarakat secara dialektis dari satu jaman ke jaman yang lain. Faktor yang mendorong perubahan adalah materi yang berupa moda produksi. Moda ini meliputi segala dorongan-dorongan produksi berupa bahan baku, alat produksi dan pekerja yang secara actual menghasilkan produk ditambah dengan proses produksinya dapat menghasilkan suprastruktur yang pada gilirannya dapat menyangga modus itu untuk tetap bertahan. Namun jika ada moda lain yang berkembang sebagai anti teas, maka peradaban baru atau zaman baru dengan moda yang baru akan terbentuk. Marx yang mengutarakan gagasannya dalam konteks sistem produksi, percaya bahwa moda tersebut merupakan sumber daya yang diperebutkan oleh masyarakat. Pihak yang menguasai sumber daya selanjutnya disebut *ruling class* dan pihak yang merebut sumber daya tersebut dalam proses produksi adalah *rulled class*. Perebutan sumberdaya inilah yang melahirkan konflik antara kelas sosial. Konflik ini tampak jelas dalam masyarakat kapitalis ketika *rulling class* yakni kaum borjuis mengambil *surplus value* yang berlebihan terhadap kelas

pekerja. Adapun kelas sosial yang terbentuk pada akhirnya melahirkan ketimpangan-ketimpangan secara ekonomi.

Pembahasan mengenai kapitalisme dan pandangan Engels tentang keluarga dalam kapitalisme banyak digunakan kaum feminis marxis-sosialis untuk melakukan kajian. Adapun ulasan mengenai hal tersebut akan dijabarkan pada penjelasan selanjutnya mengenai konsep dan teori marxis beserta implikasi feminisnya.

James Scott dengan teori patron-klien "Sekelompok informal figure yang berkuasa (patron) dan memiliki posisi memberikan rasa aman, pengaruh atau keduanya. Sebagai imbalan, pengikutnya (klien) memberikan loyalitas dan bantuan pribadi kepada patronya dalam kondisi apa pun, baik patronya dalam keadaan benar ataupun salah.

Dengan menggunakan perpaduan antara teori C. Geertz dengan teori J. Scott di atas, dapat dilihat bahwa konflik yang terjadi karena adanya perselisihan antara pasangan yang satu dengan pasangan yang lainnya. Kedua pasangan tersebut dibela oleh para pendukungnya (klien). Klien dari keduanya akan membela masing-masing patronya semaksimal mungkin, dengan kata lain massa pendukung kedua kubu akan terus mendukung patron-nya masing-masing apapun kondisi patron-nya dalam keadaan benar ataupun dalam keadaan salah. Berdasarkan analisis tersebut, dapat dilihat bahwa konflik ini bersifat top-down, Artinya konflik yang terjadi di kalangan atas (patron) akan turun ke masyarakat luas (klien). Konflik di kalangan masyarakat

bawah akan sulit terjadi jika pada kalangan atas tidak terjadi konflik dan konflik akan segera hilang jika para patron sudah melakukan konsensus. Dengan begitu salah satu cara untuk mengakhiri konflik adalah dengan cara top-down juga, yaitu mendamaikan patronnya terlebih dahulu.

### **2.1.5 Konflik Pekerjaan-Keluarga**

Konflik pekerjaan-keluarga dijustifikasi oleh teori konflik. Konflik pekerjaan-keluarga menjelaskan terjadinya benturan antara tanggung jawab pekerjaan dirumah atau kehidupan rumah tangga (Frone dan Cooper, 1994). Karyawan yang tidak dapat membagi atau menyeimbangkan waktu untuk urusan keluarga dan bekerja dapat menimbulkan konflik yaitu konflik pekerjaan dan konflik keluarga.

Konflik-konflik yang terjadi dalam kehidupan perusahaan bila tidak ditangani secara serius akan menimbulkan dampak yang sangat berarti bagi usaha pencapaian tujuan perusahaan, salah satunya adalah rendahnya kinerja karyawan secara keseluruhan akan mempengaruhi produktivitas perusahaan. Akan tetapi tidak hanya itu saja yang ditimbulkan oleh konflik yang tidak ditangani secara tepat dan bijaksana, dapat pula berakibat langsung pada diri karyawan, karena dalam keadaan suasana serba salah sehingga mengalami tekanan jiwa (stress) (Nasrudin dan Kumaresan, 2006).

Ketika karyawan merasa tidak mempunyai peluang karir, karyawan mungkin merasakan ketidakpastian tentang masa depannya di dalam organisasi, yang pada gilirannya dapat menimbulkan konflik. Lebih lanjut Nasurdin dan Kumaresan, (2006) mengemukakan bahwa persaingan (*alienation*) mempunyai hubungan positif dengan stres kerja. Kelebihan beban kerja (*work overload*) baik bersifat kuantitatif maupun kualitatif mempunyai hubungan empiris dengan fisiologi, psikologi dan stress yang dapat memunculkan adanya konflik.

Konflik-konflik yang terjadi dalam kehidupan perusahaan bila tidak ditangani secara serius akan menimbulkan dampak yang sangat berarti bagi usaha pencapaian tujuan perusahaan, salah satunya adalah rendahnya kinerja karyawan secara keseluruhan akan mempengaruhi produktivitas perusahaan. Akan tetapi tidak hanya itu saja yang ditimbulkan oleh konflik yang tidak ditangani secara tepat dan bijaksana, dapat pula berakibat langsung pada diri karyawan, karena dalam keadaan suasana serba salah sehingga mengalami tekanan jiwa (*stress*).

#### **2.1.6. Stress Kerja**

Stress dijustifikasi oleh teori konflik, dalam hubungannya dengan stres, Robbins (2003) membagi tiga kategori potensi penyebab stres (*stressor*) yaitu lingkungan, organisasi, dan individu. Ketidakpastian lingkungan mempengaruhi dalam perancangan struktur organisasi. Ketidakpastian itu juga mempengaruhi tingkat

stres di kalangan para karyawan dalam suatu organisasi. Lebih lanjut Robbins (2003) berpendapat bahwa struktur organisasi menentukan tingkat diferensiasi dalam organisasi, tingkat aturan dan peraturan, dan dimana keputusan diambil. Aturan yang berlebihan dan kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada karyawan merupakan potensi sumber stress. Selanjutnya Robbins (2003) memaparkan bahwa survei yang dilakukan secara konsisten yang telah dilakukan menunjukkan bahwa orang menganggap hubungan pribadi dan keluarga sebagai suatu yang sangat berharga. Kesulitan pernikahan, retaknya hubungan, dan kesulitan disiplin anak merupakan contoh masalah hubungan yang menciptakan stres bagi karyawan dan dapat terbawa ke tempat kerja. Masalah ekonomi yang dialami oleh individu merupakan perangkat kesulitan pribadi lain yang dapat menciptakan stres bagi karyawan (Wincent dan Ortqvist, 2008).

Stress dapat didefinisikan sebagai suatu respon yang dibawa oleh berbagai peristiwa eksternal dan dapat berbentuk pengalaman positif atau pengalaman negatif (Wincent dan Ortqvist, 2008). Selain itu, Jagaratnam dan Buchanan (2004) mendefinisikan stres sebagai suatu tuntutan yang muncul karena adanya kapasitas adaptif antara pikiran dan tubuh atau fisik manusia. Definisi lain tentang stres kerja dikemukakan oleh Nasurdin dan Kumaresan (2006) yang mengartikan stres kerja sebagai tanggapan atau respon yang tidak spesifik dari fisik manusia terhadap tuntutan (*demand*) yang timbul.

Banyak faktor dalam lingkungan kerja yang ditandai dengan tingginya tingkat persaingan, keterbatasan waktu, adanya faktor-faktor yang tidak terkontrol, keterbatasan ruang, perkembangan teknologi yang terjadi terus menerus, adanya konflik kepentingan dari *stakeholder* organisasi (Nasurdin dan Kumaresan, 2006), meningkatnya peran partisipasi manajemen dan adanya komputerisasi (Wincent dan Orqvist, 2008), semakin meningkatnya ketidakpastian dan hal-hal lain dapat menimbulkan semakin tingginya tingkat stres ditempat kerja.

Stress dapat disebabkan oleh lingkungan, organisasi dan variabel individu (Nasurdin dan Kumaresan, 2006). Faktor-faktor organisasional diketahui mempengaruhi stres karyawan ditempat kerja (Wincent dan Orqvist, 2008). Faktor-faktor ini biasanya disebut sebagai penyebab stres organisasional karena faktor-faktor ini sebagai salah satu pemicu berbagai reaksi akan munculnya stress (Nasurdin dan Kumaresan, 2006). Dari berbagai sumber stres organisasional, terdapat lima variabel yang merupakan sumber stress yaitu konflik, tersendatnya karir (*blocked career*), persaingan (*alientation*), kelebihan beban kerja (*work overload*) dan lingkungan kerja yang tidak kondusif.

Konflik peran (*role conflict*) mempunyai hubungan yang positif dengan stres kerja (Wincent dan Orqvist, 2008). Nasurdin dan Kumaresan(2006) berpendapat bahwa ada hubungan positif antara terhalangnya karir dengan stres kerja. Ketika karyawan merasa tidak mempunyai peluang karir, karyawan mungkin merasakan

ketidakpastian tentang masa depannya di dalam organisasi, yang pada gilirannya dapat menimbulkan dan mempengaruhi tingkat stres. Lebih lanjut Nasurdin dan Kumaresan, (2006) mengemukakan bahwa persaingan (*alienation*) mempunyai hubungan positif dengan stress kerja. Kelebihan beban kerja (*work overload*) baik bersifat kuantitatif maupun kualitatif mempunyai hubungan empiris dengan fisiologi, psikologi dan stress.

Penelitian mengenai stress peran oleh Narayanan, et al. (1999) yang melakukan penekanan pada sistem peran dan menggunakan variabel konflik peran (*role conflict*) dan skala kerancuan peran (*role ambiguity scales*) (Narayanan, et al., 1999) berlangsung beberapa dekade. Penelitian yang dilakukan Wincent dan Ortqvist, (2008) mengemukakan bahwa masalah hubungan antar personal yang merupakan penyebab utama dari stres. Lebih lanjut Motowidlo, Packard dan Manning (1986) menjelaskan bahwa *work overload*, *interpersonal conflict* dan kurangnya dukungan sebagai penyebab utama munculnya stres.

#### **2.1.7. Kepuasan Kerja**

Untuk mencapai produktivitas yang diharapkan, diperlukan adanya daya dukung dan kerja keras beserta komponen-komponen lainnya. Kepuasan kerja merupakan salah satu komponen yang mendukung tercapainya produktivitas yang dimaksud. Sardzoska, (2010) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sekumpulan

perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dipandang sebagai perasaan senang atau tidak senang yang relatif, yang berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku. Karena perasaan terkait dengan sikap seseorang, maka kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaan dan harapannya pada organisasi tempat dia bekerja. Kepuasan kerja menunjukkan pada sikap emosional positif yang berdasar pada pengalaman kerja seseorang (Kalayanee *et al.*, 2009).

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukai. Lebih lanjut kepuasan kerja juga merupakan salah satu komponen dari kepuasan hidup. Sehingga hal tersebut menjadi sangat penting untuk diperhatikan dalam pengembangan dan pemeliharaan tenaga kerja. Karena jika karyawan tidak mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya, maka motivasi mereka akan menurun, absensi dan keterlambatan meningkat dan akan sulit untuk bekerjasama dengan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja seseorang akan ikut menjadi penentu kelangsungan operasional suatu perusahaan.

Kepuasan kerja biasanya berhubungan dengan teori keadilan, psikologis dan motivasi. Menurut Robbins, (2006) teori tentang kepuasan kerja dapat dikelompokkan menjadi 3 macam teori, yaitu :

a. Disprepancy Theory ( Teori Perbedaan )

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada *Disprepancy* antara *should be expectation, need or values* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah dicapai atau diperoleh melalui pekerjaannya. Dengan demikian orang akan merasa puas jika tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah tercapai.

b. Equity Theory ( Teori Keseimbangan )

Prinsip teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia akan merasakan adanya ketidakadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor ataupun di tempat lain. Adapun elemen-elemen dari teori ini dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu elemen input, *outcome*, *comparison* dan *equity-in-equity*. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai sebagai hasil dari pekerjaannya, misalnya upah, keuntungan tambahan status simbol, pengenalan kembali ( *recognition* ), kesempatan untuk berprestasi atau ekspresi diri. Sedangkan *comparison person* dapat diartikan sebagai perasaan seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain, atau bisa juga dengan

dirinya sendiri di waktu lampau. *Equity-in-equity* diartikan bahwa setiap karyawan akan membandingkan rasio *input-outcomes* dirinya sendiri dengan rasio *input-outcomes* orang lain ( *comparison person*) Bila perbandingannya cukup adil ( *equity* ) maka dan karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan tersebut tidak seimbang tapi menguntungkan maka bisa menimbulkan kepuasan. Tetapi jika perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan maka akan timbul ketidakpuasan.

c. Two Factor Theory ( Teori Dua Faktor )

Teori motivasi dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg adalah faktor yang membuat orang merasa puas dan tidak puas. Dalam pandangan yang lain, dua faktor yang dimaksudkan dalam teori motivasi Herzberg adalah dua rangkaian kondisi. Menurut Herzberg ada serangkaian kondisi yang menyebabkan orang merasa tidak puas. Jika kondisi itu ada dan tidak diperhatikan maka orang itu tidak akan termotivasi, faktor itu meliputi kondisi kerja, status, keamanan kerja, mutu dari penyelia, upah, prosedur perusahaan dan hubungan antar personal. Kondisi kedua yang digambarkan oleh Herzberg adalah serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan kerja yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi kerja yang kuat, sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Apabila kondisi itu tidak ada, maka kondisi tersebut ternyata tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Serangkaian

kondisi ini biasa disebut sebagai *satisfier* atau motivator. Agar terdapat sifat kerja yang positif pada para bawahan, maka menurut Herzberg para manajer harus memberi perhatian sungguh-sungguh terhadap faktor-faktor motivator kepada para bawahan. Faktor tersebut adalah sebagai berikut : (a) keberhasilan pelaksanaan / *achievement* (b) tanggungjawab / *responsibilities* (c) pengakuan / *recognition* (d) pengembangan / *advancement* (e) pekerjaan itu sendiri/ *the work itself*.

Robbins (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi, yaitu (1) kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja, jadi tidak dapat dilihat, hanya bisa diduga (2) kepuasan kerja seringkali ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi / melebihi harapan seseorang. Contohnya jika anggota suatu departemen merasa telah bekerja lebih berat daripada anggota lain tetapi memperoleh penghargaan lebih sedikit dari yang mereka harapkan maka mereka mungkin akan bersifat negatif terhadap pekerjaan, atasan dan rekan kerjanya. Di lain pihak jika mereka merasa lingkungan kerja memberikan kepuasan kerja maka mereka akan bersikap positif terhadap pekerjaan mereka dan atasan mereka. (3) kepuasan kerja mencerminkan hubungan dengan berbagai sikap lainnya.

Mas'ud (2004) menyatakan terdapat 5 dimensi yang mempengaruhi respon efektif seseorang terhadap pekerjaannya, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri, yaitu sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik
2. Bayaran, yaitu upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi kerja yang sama
3. Kesempatan untuk promosi, yaitu kesempatan seseorang untuk meraih atau dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi dalam organisasi
4. Atasan, yaitu kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahan
5. Rekan kerja, yaitu sejauh mana rekan kerja secara teknis cakap dan secara sosial mendukung tugas rekan kerja lainnya.

Secara jelas dapat dikatakan bahwa kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja sangat penting karena hal tersebut telah terlibat, berhubungan dengan hasil akhir positif organisasional yang lain. Sebagai contoh, pekerja yang puas dengan pekerjaan mereka memiliki tingkat absensi yang lebih rendah dan keinginan untuk pindah kerja yang kecil. Mereka juga lebih senang untuk menunjukkan perilaku sebagai anggota organisasi tersebut dan puas dengan kualitas kehidupan kerja dalam organisasi tersebut secara keseluruhan.

### **2.1.8 Teori Dasar Motivasi**

Kepuasan kerja dijustifikasi oleh teori-teori dasar motivasi yang menyangkut motivasi ekstrinsik dan motivasi instrinsik. Konsep dasar motivasi kerja karyawan merujuk pada beberapa studi terdahulu misal studi motivasi seseorang memegang peranan penting dengan kinerja perusahaan yang dihasilkan (Pullins et al., 2000) Konsep motivasi dalam berbagai literatur seringkali ditekankan pada rangsangan yang muncul dari seseorang baik dari dalam (motivasi intrinsik), maupun dari luar (motivasi ekstrinsik). Adapun dasar terbentuknya dari motivasi intrinsic dan motivasi ekstrinsik berdasarkan teori-teori tersebut dibawah ini:

#### **a. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow**

Menurut Maslow yang dikutip oleh Gibson, (1984 : 92 ) kebutuhan seseorang tersusun dalam suatu hirarki yang secara berjenjang akan dipenuhinya secara berurutan (hirarkis). Hirarki kebutuhan tersebut adalah :

- (1) Physiological Needs : kebutuhan akan makanan, tempat tinggal, sandang.
- (2) Safety Needs (kebutuhan akan rasa aman) : kebutuhan akan kebebasan dari ancaman dari kejadian atau lingkungan.
- (3) Social Needs (kebutuhan sosial) meliputi kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain, kebutuhan akan perasaan maju atau berprestasi dll.
- (4) Esteem Needs (kebutuhan akan penghargaan) kebutuhan akan harga diri.

(5) Self Actualization Needs ( kebutuhan akan realisasi diri) meliputi kebutuhan untuk mewujudkan diri yaitu kebutuhan mengenai nilai dan kepuasan yang didapat seseorang.

Menurut hirarki kebutuhan Maslow, seseorang cenderung untuk memenuhi kebutuhan yang dirasakan sebagai kebutuhan pokok dan baru kemudian kebutuhan-kebutuhan yang lebih tinggi, sebagaimana diungkapkan oleh Gibson (1984 : 92) sebagai berikut : Teori hierarki kebutuhan Maslow mengidentifikasi akan adanya kebutuhan tingkat tinggi (high-order needs) aktualisasi diri dan penghargaan diri dan kebutuhan tingkat lebih rendah (lower-order needs) kebutuhan fisiologis, keamanan dan kebutuhan sosial. Orang akan memuaskan kebutuhan pada tingkat tertentu dan pemuasan kebutuhan pada tingkat tertentu akan mengaktifkan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi, dan orang akan memenuhi kebutuhan tersebut langkah demi langkah, dimulai dari kebutuhan yang paling rendah yaitu kebutuhan fisiologis kemudian kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri. Hal yang penting dalam teori Maslow adalah bahwa motivasi adalah kebutuhan yang telah dipenuhi daya motivasinya.

b. Teori ERG Alderfer

Aldefer setuju dengan pendapat Maslow bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan yang tersusun dalam suatu hirarki. Tetapi Aldefer telah

menyederhanakan kelima kebutuhan yang telah diidentifikasi oleh Maslow menjadi perangkat kebutuhan, yaitu : (1) Keberadaan (existence), yaitu kebutuhan yang dipenuhi oleh faktor-faktor seperti makanan, air, udara dan kondisi kerja. (2). Persaudaraan / keterikatan (relatedness) yaitu kebutuhan yang dipenuhi oleh hubungan sosial dan hubungan antar pribadi yang bermanfaat. (3). Pertumbuhan (growth) yaitu kebutuhan dimana individu merasa puas dengan membuat suatu kontribusi yang kreatif dan produktif. Aldefer juga mengisyaratkan bahwa kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat dipenuhi satu persatu atau lebih dari satu kebutuhan dapat terpenuhi sekaligus.

c. Teori Motivasi Mc Clelland

Menurut David McClelland yang dikutip oleh Gibson (1984 : 97) terdapat tiga macam kebutuhan yang perlu diperhatikan pegawai yaitu : Kebutuhan akan prestasi (needs for achievement = nAch), kebutuhan akan kelompok pertemanan (needs for affiliation = nAff) dan kebutuhan akan kekuasaan (needs for power = nPower ), dimana apabila kebutuhan seseorang terasa sangat mendesak, maka kebutuhan itu akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras memenuhinya. Berdasarkan teori ini kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat dibangun dan dikembangkan melalui pengalaman dan pelatihan. Orang yang tinggi dalam nAch akan lebih menyukai pekerjaan dengan tanggung jawab individu, umpan balik dari kinerja, dan tujuan yang menantang.

#### d. Teori Herzberg

Teori Dua Faktor (Two-Factor Theory) yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg merupakan kerangka kerja lain untuk memahami implikasi motivasional dari lingkungan kerja dan ada dua faktor didalam teori ini yaitu : faktor-faktor higienis (sumber ketidakpuasan karyawan) dan faktor-faktor pemuas (sumber kepuasan karyawan) dalam teorinya Herzberg menyakini bahwa kepuasan kerja memotivasi pada kinerja yang lebih baik. Faktor higienis seperti kebijakan perusahaan, supervisi dan gaji dapat menghilangkan ketidakpuasan. Faktor ini berhubungan erat dengan kontek pekerjaan. Perbaikan kontek pekerjaan tidak mengarah pada kepuasan yang lebih besar, tetapi diharapkan akan mengurangi ketidakpuasan. Di lain pihak, motivator atau pemuas seperti pencapaian, tanggung jawab dan penghargaan mendukung pada kepuasan kerja. Motivator berhubungan erat dengan kerja itu sendiri atau hasil langsung yang diakibatkannya, seperti peluang promosi, peluang pertumbuhan personal, pengakuan tanggung jawab dan prestasi. Perbaikan dalam isi pekerjaan mendorong pada peningkatan kepuasan dan motifikasi untuk bekerja lebih baik.

Dimensi motivasi pegawai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Motivasi intrinsik, dan (2) Motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah keadaan yang menciptakan suatu kondisi dimana individu-individu yang termotivasi secara intrinsik nampak ”menjadi bagian dari tugas” yang dikerjakan (Krivonos, 2006).

Sedangkan Motivasi ekstrinsik adalah gambaran kerja yang dilakukan dengan tujuan untuk menyelesaikan beberapa tujuan non tugas seperti mengurangi perasaan bersalah, menyenangkan teman, mendapatkan suatu promosi. Motivasi ekstrinsik mengacu pada kinerja suatu aktivitas disebabkan karena aktivitas mengarah pada beberapa penghargaan eksternal (penghargaan yang diberikan oleh orang lain ketimbang pelaksana tugas itu sendiri) seperti halnya upah, status, pertemanan, pengakuan, manfaat lebih yang tidak biasanya dan lain sebagainya (Krivonos, 2006).

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Ringkasan dari penelitian tersebut selanjutnya akan disajikan dalam tabel 2.1 dibawah ini:

**Tabel 2.2:**  
**Penelitian Terdahulu**

Penelitian Terdahulu	Variabel Independen	Variabel Dependen	Alat Analisis	Hasil yang Diacu
Elmuti, Dean, 2003, “ Impact of Internet Adided Self-Management Teams on Quality of Work-Life and Performance”, Journal of Business Strategies, Vol. 20 No. 2, p. 119 -136	Kualitas kehidupan kerja, stress	Kinerja Karyawan	Regressi	Kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan stress mempunyai pengaruh yang lemah terhadap kinerja karyawan
Jagaratnam, Giri dan Polly Buchanan, 2004, “Balancing the demands of school and work: stress and employed hospitality students”, International Journal of Contemporary Hospitally Management, Vol. 16, No.4,pp.237-245	Konflik pekerjaan-keluarga, stress, kinerja karyawan			Konflik pekerjaan-keluarga mempunyai pengaruh yang lemah terhadap stress namun mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan
Jaramillo, Fernando, Jay Parakash Mulki, and Paul Solomon, 2006, “The role of ethical climate on salesperson role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance”,Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XXVI, No.3, summer, pp.271-282	Iklm kerja, stress, perilaku kerja, dan turnover intention,	Kinerja karyawan	Regress	Stress kerja mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan

Nasrudin, A.M. dan S. Kumaresan, (2006) "Organisational Stressor", Singapore Management Review, Vol. 27, No.2	Kualitas kehidupan kerja, dan konflik pekerjaan-keluarga	Stress	Regressi	Konflik pekerjaan-keluarga mempunyai pengaruh yang kuat terhadap stress, sedangkan QWL mempunyai pengaruh yang lemah terhadap konflik pekerjaan keluarga
Raduan Che Rose; LooSee Beh; Jegak Uli; dan Khairuddin Idris, 2006, "Quality of work life: Implications of carrer dimensions," Journal of Social Sciences	Quality Work of Life, Kepuasan Kerja, Karir	Kinerja Karyawan	Regresi	QWL yang tinggi mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung, QWL juga mampu mempengaruhi kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja.
Bird, Jim, (2006), "Work life balance: Doing it right and avoiding the pitfalls," Employment Relations Today	Quality Work of Life, Pelatihan, kepuasan kerja	Kinerja Karyawan	Regresi	QWL mampu mempengaruhi kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan
Wincent dan Ortqvist (2008)," A Conceptualization of entrepreneurs Role Stressor," Management Memo, p.8-17	Stress Kerja, dan Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Regressi	Stress kerja yang tinggi mampu menurunkan kepuasan kerja yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja karyawan yang rendah
Kalayanee, Koonme; Anusorn Singhapakdi; Busaya Virakul; dan Dong Jin Lee; (2009), "Ethicts Institutionalization, Quality of Work Life, and employee job related outcomes: A survey of human resources managers in Thailand," Journal of Bussiness Research	Quality Work of Life, kepuasan kerja, iklim kerja, komitmen	Kinerja Karyawan	Regresi	QWL mampu meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen serta berdampak pada kinerja karyawan

## **2.3. Hubungan antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja dengan Stress Kerja**

Faktor-faktor motivator dalam kepuasan kerja secara tidak langsung merefleksikan praktek-praktek yang berhubungan dengan kualitas kehidupan kerja. Penemuan Sardzoska (2010) mengimplikasikan bahwa organisasi yang menginginkan pegawai yang puas dapat memilih pegawai dengan predisposisi memperoleh kepuasan atau menciptakan lingkungan kerja yang memfasilitasi kepuasan, atau semuanya dengan terlebih dahulu membangun kualitas kehidupan kerja. Penelitian oleh Rethinem dan Ismail (2008) menunjukkan bahwa kondisi kerja yang buruk, pendapatan yang tidak memadai dan kurangnya otonomi serta kurangnya stabilitas kerja berakibat pada rendahnya kepuasan kerja di kalangan pekerja Afrika-Amerika .

Secara jelas dapat dikatakan bahwa kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja sangat penting karena hal tersebut telah terlibat, berhubungan dengan hasil akhir positif organisasional yang lain. Sebagai contoh, pekerja yang puas dengan pekerjaan mereka memiliki tingkat absensi yang lebih rendah dan keinginan untuk pindah kerja yang kecil. Mereka juga lebih senang untuk menunjukkan perilaku sebagai anggota organisasi tersebut dan puas dengan kualitas kehidupan kerja dalam organisasi tersebut secara keseluruhan (Elmuti, 2003). Perumusan hipotesis pertama (H1) ini diadopsi dari penelitian terdahulu

yang dilakukan oleh penelitian Elmuti, (2003); Rethinem dan Ismail (2008), dan Sardzoska (2010) yang menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja menurunkan stress kerja.

Berdasarkan hal tersebut di atas, hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

**Hipotesis 1** : Kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap stress kerja

### **2.3.2. Hubungan Konflik Pekerjaan-Keluarga dengan Stress kerja**

Konflik-konflik yang terjadi dalam kehidupan perusahaan bila tidak ditangani secara serius akan menimbulkan dampak yang sangat berarti bagi usaha pencapaian tujuan perusahaan, salah satunya adalah rendahnya kinerja karyawan secara keseluruhan akan mempengaruhi produktivitas perusahaan (Yang, 2000). Akan tetapi tidak hanya itu saja yang ditimbulkan oleh konflik yang tidak ditangani secara tepat dan bijaksana, dapat pula berakibat langsung pada diri karyawan, karena dalam keadaan suasana serba salah sehingga mengalami tekanan jiwa (stress) (Nasrudin dan Kumaresan, 2006).

Raduan et al., (2006) menunjukkan bahwa karyawan yang mempunyai permasalahan dalam keluarga akan menimbulkan perasaan khawatir secara psikologis, dimana hal tersebut akan menurunkan konsentrasi terhadap pekerjaannya, bila hal tersebut terus menerus bertambah akan memunculkan konflik yang dapat menimbulkan stress bagi karyawan tersebut. Perumusan hipotesis kedua (H2) ini diadopsi dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh

penelitian Yang (2000); Raduan *et al.*, (2006), dan Nasrudin dan Kumaresan, (2006) yang menyatakan bahwa konflik pekerjaan-keluarga akan meningkatkan stress. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

**Hipotesis 2** : Konflik pekerjaan-keluarga mempunyai pengaruh positif terhadap stress kerja

### **2.3.3. Hubungan Stres Kerja dengan Kepuasan Kerja**

Banyak studi yang dilakukan oleh para peneliti yang mengkaji hubungan antara stres dan kepuasan kerja. Stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi seseorang. Sedangkan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Keduanya saling berhubungan seperti yang dikemukakan Robbins (2003), bahwa salah satu dampak stres secara psikologis dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan. Robbins(2003) juga berpendapat bahwa stres dapat menyebabkan ketidakpuasan. Stres yang berkaitan dengan pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berkaitan dengan pekerjaan dan memang itulah efek psikologis yang paling sederhana dan paling jelas dari stres itu. Lebih jauh lagi Robbins (2003) bahwa dampak dari stres terhadap kepuasan adalah sangat langsung.

Bagi banyak orang kuantitas stres yang rendah sampai sedang, memungkinkan mereka melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, karena membuat mereka mampu meningkatkan intensitas kerja, kewaspadaan, dan

kemampuan bereaksi. Tetapi tingkat stres yang tinggi, atau bahkan tingkat sedang yang berkepanjangan, akhirnya akan menyebabkan kinerja yang merosot (Shahzad et al., 2011).

Penelitian-penelitian lain yang telah dilakukan menggunakan kerancuan peran (*role ambiguity*) dan konflik peran (*role conflict*) sebagai penyebab munculnya stres. Penelitian yang dilakukan oleh Wincent dan Orqvist, (2008) mengidentifikasi bahwa stres kerja (*job stress*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*) mempunyai hubungan yang terbalik. Dalam penelitian serupa dalam Sullivan dan Bhagat (1992) menemukan bahwa konflik peran dan kerancuan peran mempunyai hubungan yang langsung dengan kepuasan kerja dan gejala fisik (*physical symptoms*) yang pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian mengenai hubungan *stress-job satisfaction* juga dilakukan oleh Sarooj dan Maad, (2008) yang melakukan pengujian efek dari dalam organisasi (seperti; konflik peran, kerancuan peran dan dukungan manajemen) dan efek dari luar organisasi (seperti dukungan komunitas, konflik keluarga dan peran), dan karakteristik tugas terhadap kepuasan kerja dan *burn out*. Mereka menemukan faktor-faktor luar organisasi, khususnya dukungan komunitas merupakan kontribusi terbesar dalam menjelaskan *variance* (12%) kepuasan kerja. Perumusan hipotesis ketiga (H3) ini diadopsi dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh penelitian Sullivan dan Bhagat (1992); Sarooj dan Maad, (2008); Wincent dan

Ortqvist, (2008); dan Shahzad et al., (2011) yang menyatakan bahwa stress kerja mampu menurunkan kepuasan kerja.

Berdasarkan hal tersebut di atas, hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

**Hipotesis 3** : Stress kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja

#### **2.3.4 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya, ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada dirinya dan masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan dirasakan dan sebaliknya (Wincent dan Ortqvist, (2008).

Hubungan antara bawahan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktivitas kerja (Bird, 2006). Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (Kalayane et al., 2009). Teori yang memperkuat hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah teori *goal setting* yang menyatakan bahwa kinerja karyawan akan baik bila perusahaan memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan karyawannya, dengan tingkat kepuasan yang tinggi dari karyawan terpenuhi maka kinerjanya akan meningkat. Perumusan hipotesis keempat (H4) ini diadopsi dari penelitian terdahulu yang

dilakukan oleh penelitian Kalayane et al., (2009); Bird, (2006); dan Wincent dan Ortqvist, (2008) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan hal tersebut di atas, hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

**Hipotesis 4** : Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### **2.3.5 Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan ( *internal factor* ) maupun upaya strategis dari perusahaan. Faktor-faktor internal misalnya motivasi, tujuan, harapan dan lain-lain, sementara contoh faktor eksternal adalah lingkungan fisik dan non fisik perusahaan. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Chao *et al.*, 2010).

Kualitas kehidupan kerja merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi. Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Adanya kualitas kehidupan kerja juga menumbuhkan

keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penelitian juga menunjukkan adanya hubungan positif antara praktek kualitas kehidupan kerja dengan kinerja karyawan (Raduan *et al.*, 2006), sedangkan Kalayanee *et al.*, (2009) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa karyawan yang mempunyai kehidupan kerja yang berkualitas akan bekerja dengan konsentrasi penuh dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya. Perumusan hipotesis keempat (H4) ini diadopsi dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh penelitian Chao *et al.*, (2010); Raduan *et al.*, (2006); dan Kalayanee *et al.*, (2009) yang menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan hal tersebut di atas, hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

**Hipotesis 5** : Kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### **2.3.6. Hubungan Konflik Pekerjaan-Keluarga dengan Kinerja Karyawan**

Yang (2000), membandingkan bagaimana pengaruh tuntutan keluarga dan tuntutan pekerjaan sebagai sumber dari terjadinya konflik pekerjaan-keluarga di dua negara yang berbeda budaya, dan hasil yang diperoleh adalah: (a) Work family conflict merupakan fenomena sosial yang dialami oleh pekerjaan di Amerika juga di China, (b) Family Demand lebih besar terjadi di US daripada di China, (c) Work Demand lebih besar terjadi di China daripada di USA, (d) pengaruh Family Demand terhadap terjadinya work family conflict lebih besar di USA daripada di China, (e) pengaruh work demand terhadap terjadinya work

family conflict lebih besar di China daripada di USA, dan (f) tidak terdapat perbedaan yang signifikan terhadap atribut work demand antara dua negara tersebut.

Ketika karyawan merasa tidak mempunyai peluang karir, karyawan mungkin merasakan ketidakpastian tentang masa depannya di dalam organisasi, yang pada gilirannya dapat menimbulkan konflik (Raduan et al., (2006). Lebih lanjut Nasurdin dan Kumaresan, (2006) mengemukakan bahwa persaingan (*alienation*) mempunyai hubungan positif dengan stres kerja. Kelebihan beban kerja (*work overload*) baik bersifat kuantitatif maupun kualitatif mempunyai hubungan empiris dengan fisiologi, psikologi dan stress yang dapat memunculkan adanya konflik, dimana karyawan yang mempunyai konflik pekerjaan-keluarga yang tinggi akan menurunkan kinerjanya. Perumusan hipotesis kelima (H5) ini diadopsi dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh penelitian Yang (2000); Raduan *et al.*, (2006), dan Nasrudin dan Kumaresan, (2006) yang menyatakan bahwa konflik pekerjaan-keluarga menurunkan kinerja karyawan.

Berdasarkan hal tersebut di atas, hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

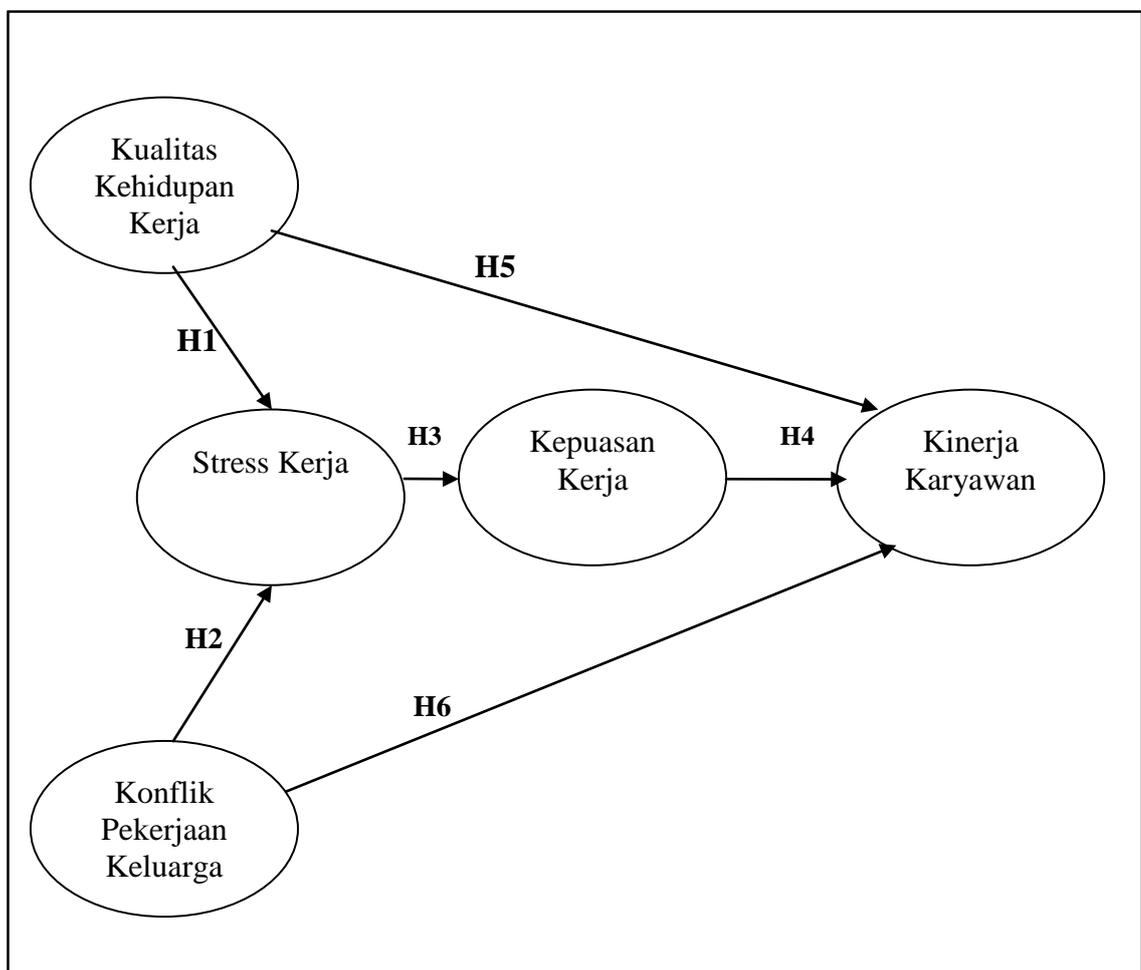
**Hipotesis 6** : Konflik pekerjaan-keluarga mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan

#### **2.4 Model Penelitian Empiris**

Model penelitian empiris yang akan dikembangkan dalam penelitian ini mengacu pada telaah berbagai pustaka yang telah dilakukan. Berdasarkan hasil

telaah pustaka tersebut di atas, maka kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah seperti pada gambar berikut ini :

**Gambar 2.1**  
**Model Penelitian Empiris**



Sumber : Dean Elmuti, Impact of Internet Adided Self-Management Teams on Quality of Work Life and Performance,2003, Giri Jagaratnam dan Polly Buchanan, Balancing the Demands of School and Work:Stress and Employed Hospitality Students, 2004, Wicent dan Orqvist, A Conceptualization if Entrepreneuers Role Stressor, 2008, Nasrudin A.M dan S. Kumaresan, Organisational Stressor, 2006.

## **2.5. Definisi Operasional Variabel**

### **2.5.1 Kualitas Kehidupan Kerja ( X1 )**

Kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu tumbuh dan berkembang selayaknya manusia, Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan skala likert 1-7.

Indikator dalam kualitas kehidupan kerja.

1. Pertumbuhan dan pengembangan, yaitu terdapatnya kemungkinan untuk mengembangkan kemampuan dan tersedianya kesempatan untuk menggunakan ketrampilan atau pengetahuan yang dimiliki karyawan
2. Partisipasi, yaitu adanya kesempatan untuk berpartisipasi atau terlibat dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi langsung maupun tidak langsung terhadap pekerjaan
3. Sistem imbalan yang inovatif, yaitu bahwa imbalan yang diberikan kepada karyawan memungkinkan mereka untuk memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standard hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai dengan standard pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja
4. Lingkungan kerja, yaitu tersedianya lingkungan kerja yang kondusif, termasuk di dalamnya penetapan jam kerja, peraturan yang berlaku kepemimpinan serta lingkungan fisik

### **2.5.2. Konflik Pekerjaan-Keluarga (X2)**

Konflik pekerjaan-keluarga menjelaskan terjadinya benturan antara tanggung jawab pekerjaan dirumah atau kehidupan rumah tangga (Frone dan Cooper, 1994). Konflik pekerjaan-keluarga adalah konflik yang terjadi di dalam keluarga dan pekerjaan sehubungan dengan karyawan, konflik ini berkaitan dengan penyeimbangan antara peran di dalam keluarga, dengan peran yang dijalani sebagai karyawan dengan jadwal kerja shift, dan kerja lembur

Indikator konflik pekerjaan-keluarga dalam penelitian ini adalah :

1. Tekanan kerja
2. Banyaknya tuntutan tugas
3. Kurangnya kebersamaan keluarga
4. Sibuk dengan pekerjaan
5. Konflik komitmen dan tanggung jawab dalam keluarga

### **2.5.3 Stress Kerja ( Y1 )**

Stres kerja (*Work Stress*) adalah sebagai kondisi dinamik yang didalamnya individu menghadapi peluang, kendala (*constrains*), atau tuntutan (*demands*) yang terkait dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti tetapi penting (Robbins,2003), diukur dengan menggunakan skala likert 1-7.

Indikator stress kerja dalam penelitian ini adalah :

1. Pekerjaan tidak jelas adalah peran yang membingungkan dimana

seseorang berada pada situasi yang mengharuskan dia harus memilih salah satu kegiatan/ tugas/ pekerjaan/ perintah dalam waktu yang bersamaan ada kegiatan/ pekerjaan penting yang harus dikerjakan pula. Role ambiguity juga bisa diartikan bahwa informasi yang diperoleh untuk melaksanakan tugas/pekerjaan dirasa membingungkan.

2. Instruksi yang tidak jelas adalah situasi yang terjadi ketika seseorang menerima pesan (perintah) yang bertentangan mengenai perilaku yang seharusnya.
3. Beban kerja berlebihan adalah situasi dimana seseorang harus mengerjakan pekerjaan yang berlebihan dalam satu waktu. Atau dimana seseorang harus mengerjakan pekerjaan melebihi batas waktu (*overtime*), dengan jadwal yang tidak teratur.
4. Perhatian keluarga kurang adalah perhatian terhadap keluarga yang kurang karena aktivitas pekerjaan yang padat.

#### **2.5.4 Kepuasan Kerja ( Y2 )**

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sekumpulan perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka, diukur dengan menggunakan skala likert 1-7.

Indikator dalam kepuasan kerja :

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, yaitu sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung

jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik.

2. Kepuasan terhadap bayaran , yaitu upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi kerja yang sama.
3. Kepuasan terhadap kesempatan untuk promosi, yaitu kesempatan seseorang untuk meraih atau dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi dalam organisasi.
4. Kepuasan terhadap atasan, yaitu kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahan.
5. Kepuasan terhadap rekan kerja, yaitu sejauh mana rekan kerja secara teknis cakap dan secara sosial mendukung tugas rekan kerja lainnya.

### **2.5.5 Kinerja Karyawan (Y3)**

Kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan, diukur dengan menggunakan skala likert 1-7.

Kinerja diukur melalui lima indikator :

1. Kualitas penyelesaian kerja, yaitu hasil kegiatan yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan kegiatan dalam memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu kegiatan

2. Kuantitas pekerjaan yang diselesaikan, yaitu jumlah atau target yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah unit jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
3. Pengetahuan dan ketrampilan, yaitu pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh pegawai dari suatu organisasi.
4. Ketepatan waktu, yaitu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dari hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
5. Komunikasi, yaitu hubungan atau interaksi dengan sesama rekan kerja dalam organisasi.

Penilaian kinerja dalam penilaian ini dilakukan oleh atasan dari karyawan yang terpilih sebagai responden dalam penelitian ini, oleh karena itu kuesioner untuk kinerja dibuat secara terpisah.

**Tabel 2.3**  
**Variabel dan Indikator Kualitas Kehidupan Kerja, Konflik Pekerjaan-  
 Keluarga, Stress Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan**

Variabel		Indikator	Pengukuran
Kualitas Kehidupan Kerja	X1 X2 X3 X4	Pertumbuhan dan Pengembangan Partisipasi Sistem Imbalan Inovatif Lingkungan Kerja	1-7 poin skala digunakan mulai 1 (sangat tidak setuju ) sampai dengan 7 (sangat setuju sekali)

<b>Variabel</b>		<b>Indikator</b>	<b>Pengukuran</b>
Konflik Pekerjaan Keluarga	X5 X6 X7 X8 X9	Tekanan Kerja Banyaknya tuntutan tugas Kurangnya kebersamaan keluarga Sibuk dengan pekerjaan Konflik komitmen dan tanggung jawab keluarga	1-7 poin skala digunakan mulai 1 (sangat tidak setuju ) sampai dengan 7 (sangat setuju sekali)
Stress Kerja	X10 X11 X12 X13	Pekerjaan tidak jelas Instruksi yang tidak jelas Beban kerja berlebihan Perhatian keluarga kurang	1-7 poin skala digunakan mulai 1 (sangat tidak setuju ) sampai dengan 7 (sangat setuju sekali)
Kepuasan Kerja	X14 X15 X16 X17 X18	Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri Kepuasan terhadap bayaran Kepuasan terhadap kesempatan promosi Kepuasan terhadap atasan Kepuasan terhadap rekan kerja	1-7 poin skala digunakan mulai 1 (sangat tidak setuju ) sampai dengan 7 (sangat setuju sekali)
Kinerja Karyawan	X19 X20 X21 X22 X23	Kualitas penyelesaian kerja Kuantitas pekerjaan yang diselesaikan Pengetahuan dan keterampilan Ketepatan Waktu Komunikasi	1-7 poin skala digunakan mulai 1 (sangat tidak setuju ) sampai dengan 7 (sangat setuju sekali)

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini, (2012)

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis dan Sumber Data**

##### **3.1.1. Data Primer**

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui sumber perantara) dan data dikumpulkan secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti (Fuad Mas'ud, 2004). Data primer ini khusus dikumpulkan untuk kebutuhan riset yang sedang berjalan. Data primer dalam penelitian ini adalah data tentang profil sosial dan identifikasi responden.

##### **3.1.2. Data Sekunder**

Fuad Mas'ud (2004) menyatakan bahwa data sekunder adalah data yang merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan.

## **3.2. Populasi dan Sampel**

### **3.2.1 Populasi**

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualita serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan dan ciri-ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai kelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995). Berdasarkan definisi tersebut, populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah sejumlah 145 karyawan.

### **3.2.2 Sampel**

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin kita meneliti seluruh anggota populasi, oleh karena itu membentuk sebuah perwakilan populasi yang disebut sampel (Augusty,2006).

Penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, dimana pengambilan sampel didasarkan pada kriteria sebagai berikut: Karyawan yang sudah bekerja di PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah minimal 3 tahun. Adapun karyawan yang tidak memenuhi kriteria sebanyak 30 karyawan karena memiliki masa kerja kurang dari 3 tahun sedangkan karyawan yang memenuhi kriteria sebanyak 115 karyawan. Berdasarkan *purposive sampling* tersebut diperoleh sampel sejumlah 115 karyawan.

### 3.3. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data akan dilakukan melalui kuesioner yang diserahkan kepada masing masing responden terpilih. Dengan kuesioner secara personal, peneliti dapat berhubungan langsung dengan responden dan dapat memberikan penjelasan seperlunya., serta dapat langsung dikumpulkan setelah selesai dijawab oleh responden. Sedangkan kelemahan dari metode ini adalah dibutuhkan biaya yang relatif besar, khususnya bilamana letak geografisnya terpencar.

Berkenaan dengan skala pengukuran dalam penyusunan kuesioner, peneliti menggunakan skala *Likert*, yaitu pertanyaan tertutup yang mengukur sikap dari keadaan yang negatif ke jenjang yang positif. Digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini, dengan 7 alternatif nomor untuk mengukur sikap responden. Pertanyaan-pertanyaan dalam bagian ini dibuat dengan menggunakan skala 1-7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai seperti di bawah ini :

<input type="checkbox"/>						
1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak setuju					Sangat Setuju Sekali	

Khusus untuk kuesioner tentang kinerja karyawan untuk mendapatkan hasil yang lebih obyektif dibuat terpisah dan diisi oleh atasan langsung karyawan yang terpilih menjadi responden.

### 3.4. Analisis Uji Reliabilitas dan Validitas

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur, apabila dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari jawaban/pertanyaan jika pengamatan dilakukan secara berulang.

Apabila suatu alat ukur ketika digunakan secara berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal dan reliable. Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item/pertanyaan yang dipergunakan pada penelitian ini akan menggunakan formula cronbach alpha (koefisien alfa cronbach), dimana secara umum yang dianggap reliabel (andal) apabila nilai alfa cronbachnya  $> 0,6$

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur itu mengukur *construct* yang akan diukur. Pengujian homogenitas dilakukan untuk menguji analisis validitas tersebut. Untuk pertanyaan yang digunakan untuk mengukur suatu variabel, skor masing-masing item dikorelasikan dengan total skor item dalam satu variabel. Jika skor item tersebut berkorelasi positif dengan total skor item dan lebih tinggi dari interkorelasi antar item, maka menunjukkan kevalidan dari instrumen tersebut. Korelasi ini dilakukan dengan menggunakan metode korelasi *Product Moment Pearson*. Suatu alat ukur dikatakan valid jika *Corrected item total correlation* lebih besar atau sama dengan 0,4 (Ghozali, 2005).

### 3.5. Teknik Analisis Data

Setelah data dikumpulkan dan diolah, kemudian dianalisis baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Analisis kuantitatif yaitu suatu analisis yang digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh secara kuantitatif dari perubahan satu atau beberapa kejadian terhadap satu atau beberapa kejadian di waktu yang akan datang, sedangkan analisis kualitatif yaitu suatu cara untuk menginterpretasikan data-data yang sudah diolah dengan mencari hubungan yang lebih luas dengan fenomena atau gejala-gejala yang lain. Dengan analisis kualitatif dapat diketahui maksud yang sesungguhnya mengenai hasil akhir dari data yang diolah.

Teknik analisis kuantitatif yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji hipotesis yang diajukan. SEM merupakan gabungan dari dua metode statistik yang terpisah yaitu analisis faktor (*analysis factor*) yang dikembangkan dalam ilmu psikologi dan psikometri dan model persamaan simultan (*simultaneous equation modeling*) yang dikembangkan dalam ilmu ekonometrika (Imam Ghozali, 2004).

Digunakannya SEM dalam penelitian ini karena SEM adalah sekumpulan teknik-teknik statistical yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif “rumit” secara simultan. Hubungan rumit ini dapat dibangun antara *satu atau beberapa variabel dependen* dengan *satu atau beberapa variabel independen*. Masing-masing variabel dependen dan independen

dapat berbentuk faktor (atau konstruk, yang dibangun dari beberapa variabel indikator) (Augusty Ferdinand, 2002).

SEM adalah model multivariate yang berupa analisis persamaan struktural. Sebuah full-model dalam structural equation modeling sesungguhnya memberi corak khusus di mana secara visual akan menunjukkan kombinasi dari beberapa model dari measurement model secara kompak, yaitu (Augusty Ferdinand, 2002) :

1. *Confirmatory Factor Analysis* merupakan analisis multivariate yang digunakan untuk menguji sebuah konsep yang dibangun dengan beberapa indikator terukur.
2. *Regression Analysis* adalah salah satu alat analisis kausal yang ditujukan untuk mengukur pengaruh satu atau beberapa variabel independen terhadap satu variabel independen tertentu.
3. *Path Analysis* merupakan yang dipakai untuk menjelaskan hubungan kausalitas antara satu atau beberapa variabel. Model ini adalah model dasar yang digunakan untuk menganalisis jalur untuk mengestimasi kekuatan dari hubungan-hubungan kausal yang digambarkan dalam *path model*.

Hair et. Al (dalam Imam Ghozali, 2004) dan Augusty Ferdinand (2002) mengajukan tahapan permodelan dan analisis persamaan struktural menjadi 7 (tujuh) langkah, yaitu :

### **Tahap 1 : Pengembangan Model Berdasarkan Teori**

Model persamaan struktural berdasarkan pada hubungan kausalitas, di mana perubahan satu variabel diasumsikan akan berakibat pada variabel

lainnya. Kuatnya hubungan kausalitas antara dua variabel yang diasumsikan oleh peneliti bukan terletak pada metode analisis yang dipilih, melainkan terletak pada justifikasi (pembenaran) secara teoretis untuk mendukung analisis. Jadi jelas bahwa hubungan antar variabel dalam model merupakan deduksi dari teori.

## **Tahap 2 : Menyusun Diagram Jalur**

Pada tahap kedua, model teoretis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram. Path diagram tersebut akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Hubungan-hubungan kausalitas tersebut biasanya dinyatakan dalam bentuk persamaan. Adapun dalam menyusun bagan alur digambarkan dengan hubungan antar konstruk melalui anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menyatakan hubungan kausalitas yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lain, sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

Model penelitian ini menunjukkan adanya konstruk eksogen dan endogen. Konstruk eksogen, yang dikenal sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang ditunjukkan oleh garis dengan satu ujung panah. Sedangkan konstruk endogen merupakan faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk yang dapat memprediksi

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

### Tahap 3 : Menyusun Persamaan Struktural

Pada langkah ketiga ini, model pengukuran yang spesifik dibuat, yaitu dengan merubah diagram alur ke model pengukuran. Persamaan yang diperoleh dari *path diagram* yang dikonversikan terdiri dari :

- *Structural equation* yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk.

$$V_{endogen} = V_{eksogen} + V_{endogen} + error$$

- Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) di mana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel. Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi latent variables dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal antara latent variables pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan.

**Tabel 3.1**

#### **Model Persamaan Struktural**

Stress Kerja= $\gamma_1$ Kualitas Kehidupan Kerja + $\gamma_2$ Konflik Pekerjaan-Keluarga + error1
Kepuasan Kerja= $\gamma_3$ Stress Kerja + error2
Kinerja Karyawan= $\gamma_4$ Kepuasan Kerja + $\gamma_5$ Kualitas Kehidupan Kerja + $\gamma_6$ Konflik Pekerjaan-Keluarga + error3

Sedangkan model pengukuran persamaan pada penelitian ini seperti tabel berikut:

**Tabel 3.2**  
**Model Pengukuran**

<b>Konsep Exogenous (model pengukuran)</b>	<b>Konsep Endogenous (model pengukuran)</b>
X1= $\lambda$ 1 QWL +e1	X14= $\lambda$ 14 Kepuasan Kerja +e14
X2= $\lambda$ 2 QWL +e2	X15= $\lambda$ 15 Kepuasan Kerja +e15
X3= $\lambda$ 3 QWL +e3	X16= $\lambda$ 16 Kepuasan Kerja +e16
X4= $\lambda$ 4 QWL +e4	X17= $\lambda$ 17 Kepuasan Kerja +e17
X5= $\lambda$ 5 Konflik Pekerjaan-Keluarga +e5	X18= $\lambda$ 18 Kepuasan Kerja +e18
X6= $\lambda$ 6 Konflik Pekerjaan-Keluarga +e6	X19= $\lambda$ 19 Kinerja Karyawan +e19
X7= $\lambda$ 7 Konflik Pekerjaan-Keluarga +e7	X20= $\lambda$ 20 Kinerja Karyawan +e20
X8= $\lambda$ 8 Konflik Pekerjaan-Keluarga +e8	X21= $\lambda$ 21 Kinerja Karyawan +e21
X9= $\lambda$ 9 Konflik Pekerjaan-Keluarga +e9	X22= $\lambda$ 22 Kinerja Karyawan +e22
X10= $\lambda$ 10 Stress Kerja +e10	X23= $\lambda$ 23 Kinerja Karyawan +e23
X11= $\lambda$ 11 Stress Kerja +e11	
X12= $\lambda$ 12 Stress Kerja +e12	
X13= $\lambda$ 13 Stress Kerja +e13	

#### **Tahap 4 : Memilih Jenis Input Matriks dan Estimasi Model yang Diusulkan**

Model persamaan struktural berbeda dari teknik multivariate lainnya. SEM hanya menggunakan data input berupa matriks varians/kovarians atau matriks korelasi. Data mentah observasi individu dapat dimasukkan ke dalam program AMOS, tetapi program AMOS akan merubah dahulu data mentah menjadi matriks kovarian atau matriks korelasi. Analisis terhadap

data outliers harus dilakukan sebelum matriks kovarian atau korelasi dihitung (Imam Ghozali, 2004).

Karena penelitian ini akan menguji kausalitas, maka matriks kovarians-lah yang diambil sebagai input untuk operasi SEM. Sedangkan teknik estimasi yang akan digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation*. Ukuran sampel juga memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil SEM. Ukuran sampel menjadi dasar untuk mengestimasi kesalahan sampling. Seperti yang disarankan oleh Hair et al (dalam Ferdinand, 2002) bahwa sampel yang sesuai adalah antara 100-200 agar model tidak menjadi sangat sensitif sehingga mudah memperoleh ukuran-ukuran *goodness-of-fit* yang baik.

Jika model struktural dan model pengukuran telah terspesifikasi dan input matriks, langkah selanjutnya adalah memilih program komputer untuk mengestimasi model. Ada beberapa program komputer yang dapat digunakan untuk mengestimasi model persamaan struktural antara lain AMOS, EQS, LISREL with PRELIS, LISCOMP, STATISTICA – SEPATH dan lain-lain. Program AMOS memiliki kelebihan dibandingkan dengan program yang lain karena *user-friendly graphical interface* (Imam Ghozali, 2004). Oleh karena itu analisis kuantitatif dalam penelitian ini menggunakan AMOS Ver 16.0. untuk mengestimasi SEM.

## Tahap 5 : Menilai Identifikasi Model Struktural

Selama proses estimasi berlangsung dengan program komputer, sering didapat hasil estimasi yang tidak logis atau *meaningless* dan hal ini berkaitan dengan masalah identifikasi model struktural. Problem identifikasi adalah ketidakmampuan *proposed model* untuk menghasilkan *unique estimate*. Menurut Imam Ghozali (2004) cara melihat ada tidaknya problem identifikasi adalah dengan melihat hasil estimasi yang meliputi :

1. adanya nilai standar *error* yang besar untuk satu atau lebih koefisien.
2. Ketidakmampuan program komputer untuk melakukan *invert information matrix*.
3. Nilai estimasi yang tidak mungkin, misalkan *error variance* yang negatif.
4. Adanya nilai korelasi yang tinggi ( $> 0.90$ ) antar koefisien estimasi.

Jika diketahui ada problem identifikasi maka ada tiga hal yang harus diperhatikan, yaitu :

1. Besarnya jumlah koefisien yang diestimasi relatif terhadap jumlah kovarian atau korelasi, yang diindikasikan dengan nilai *degree of freedom* yang kecil.
2. Digunakannya pengaruh timbal balik atau *reciprocal* antar konstruk (*model non recursive*), atau
3. Kegagalan dalam menetapkan nilai tetap (*fixed*) pada skala konstruk.

Apa yang dapat dilakukan untuk mengatasi problem identifikasi adalah dengan menetapkan lebih banyak konstrain dalam model. Peneliti menambah banyak konstrain (menghapus path dalam path diagram) sampai masalah yang ada hilang.

## **3.6. Uji Hipotesis**

### **3.6.1. *Critical Ratio***

Analisis faktor menunjukkan nilai pengujian dari masing-masing pembentuk suatu konstruk. Untuk menunjukkan bahwa setiap indikator- indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai dengan CR diatas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Selain itu nilai loading factor dari semua dimensi berada lebih besar dari 0,6. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten menunjukkan pengaruh yang signifikan. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

### **3.6.2. *Goodness-of-Fit***

Langkah ini mengevaluasi kesesuaian model melalui telah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang dipakai dapat memenuhi asumsi SEM, yaitu :

- a. Ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam permodelan.
- b. Normalitas dan linearitas. Selebaran harus diuji untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk permodelan SEM.
- c. Outliers, merupakan observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun *multivariate* yaitu yang muncul

disebabkan oleh kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.

- d. Multikolinearitas dan singularitas. Determinan matriks kovarian dapat mendeteksi adanya multikolinearitas. Nilai determinan matriks kovarian yang sangat kecil (*extremely small*) mengindikasikan adanya problem multikolinearitas atau singularitas. Bila hal ini terjadi maka variabel yang menyebabkan multikolenaritas atau singularitas harus dikeluarkan.

Setelah yakin tidak ada lagi offending estimate dalam model, maka peneliti siap melakukan penilaian *overall model fit* dengan berbagai kriteria penilaian *model fit*. *Goodness-of-fit* mengukur kesesuaian input observasi atau sesungguhnya (matriks kovarian atau korelasi) dengan prediksi dari model yang diajukan (*proposed model*). Ada tiga jenis ukuran *goodness-of-fit*, yaitu (Imam Ghozali, 2004):

#### A. *Absolute Fit Measure*,

Digunakan untuk mengukur model fit secara keseluruhan, baik model struktural maupun model pengukuran secara bersama. *Absolute fit measure*, terdiri atas :

1. *Likelihood-Ratio Chi-Square Statistic*. Model yang diuji akan dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-square*-nya rendah. Semakin tinggi nilai  $\chi^2$  semakin baik, karena dalam uji beda *chi-square*,  $\chi^{2-0}$  berarti tidak ada perbedaan, dan HO diterima. Dan

diterima bila probabilitas dengan *cut-off value* sebesar  $p > 0,05$  atau  $p > 0,10$ .

2. CMIN/DF, merupakan *the minimum sample discrepancy function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF adalah statistik *chi-square* dibagi DF-nya sehingga disebut  $\chi^2$  relatif. Bila nilai  $\chi^2$  kurang dari 2,0 atau 3,0 maka menunjukkan indikasi dari acceptable fit antara model dan data.
3. GFI (*Goodness-of-Fit*) merupakan indeks kesesuaian yang akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarian sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarian populasi yang terestimasi. Makin tinggi nilai dalam indeks ini maka akan semakin “*better fit*”.
4. RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), adalah sebuah indeks yang digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel besar. Nilai RMSEA menunjukkan goodness-of-fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk bisa diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degree of freedom*.

### ***B. Incremental Fit Measure***

Incremental Fit Measure merupakan ukuran untuk membandingkan proposed model dengan model lain yang dispesifikasi oleh peneliti, terdiri dari :

1. AGFI (*Adjusted-Goodness-of-Fit*) merupakan tingkat penerimaan yang disarankan apabila AGFI memiliki nilai yang sama dengan atau lebih besar dari 0,90. Nilai 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik (*good overall model fit*), sedangkan besaran nilai antara 0,90-0,95 menunjukkan tingkatan cukup (*adequate fit*).
2. TLI (*Tucker-Lewis Index*). Ukuran ini menggunakan ukuran *parsimony* ke dalam indeks komparasi antara *proposed model* dan *null model*. Nilai TLI berkisar antara 0 sampai 1,0 dan yang direkomendasikan adalah sama atau  $> 0,9$ .
3. NFI (*Normal Fit Index*) merupakan ukuran perbandingan antara *proposed model* dan *null model*. Nilai NFI akan bervariasi dari 0 (*no fit at all*) sampai 1,0 (*perfect fit*), sebagaimana TLI tidak ada nilai absolut yang dapat dijadikan standar, namun direkomendasikan sama atau  $>0,90$ .

### ***C. Parsimonious Fit Measure***

*Parsimonious Fit Measure* melakukan *adjustment* terhadap pengukuran fit untuk diperbandingkan antar model dengan jumlah koefisien yang berbeda, terdiri dari:

1. PNFI (*Parsimonious Normal Fit Index*), merupakan modifikasi dari NFI. PNFI memasukkan jumlah *degree of freedom* yang digunakan untuk mencapai *level fit*. Semakin tinggi nilai fit, nilai PNFI semakin baik. Kegunaan utama dari model PNFI adalah untuk membandingkan model dengan *degree of freedom* yang berbeda. Digunakan untuk membandingkan model alternatif sehingga tidak ada nilai yang direkomendasikan sebagai nilai fit yang diterima. Namun demikian jika membandingkan dua model maka perbedaan PNFI 0,60 sampai 0,90 menunjukkan adanya perbedaan model yang signifikan.
2. PGFI (*Parsimonious Goodness-of-Fit*), memodifikasi GFI atas dasar parsimony estimated model. Nilai PGFI berkisar antara 0 sampai 1,0 dengan nilai semakin tinggi menunjukkan model lebih *parsimony*.  
Setelah keseluruhan *model fit* dievaluasi, maka langkah berikutnya adalah pengukuran setiap konstruk untuk menilai unidimensionalitas dan reliabilitas dari konstruk. Unidimensionalitas adalah asumsi yang melandasi perhitungan reliabilitas dan ditunjukkan ketika indikator suatu konstruk memiliki *acceptable fit* satu *single factor* (*one dimensional*) model. Penggunaan ukuran *Cronbach Alpha* tidak menjamin unidimensionalitas tetapi mengasumsikan adanya unidimensionalitas. Peneliti harus melakukan uji unidimensionalitas untuk semua *multiple indicator construct* sebelum menilai reliabilitas.

Sebuah model dinyatakan layak jika masing-masing indeks tersebut mempunyai *cut of value* seperti ditunjukkan pada Tabel 3.1 berikut

**Tabel 3.3:**  
*Goodness of-fit Indices*

<b>Goodness of-fit index</b>	<b>Cut-off Value</b>
<i>c<sup>2</sup> – Chi-square</i>	< df, $\alpha = 0,05$
Significance Probability	$\geq 0.05$
<i>RMSEA</i>	$\leq 0.08$
<i>GFI</i>	$\geq 0.90$
<i>AGFI</i>	$\geq 0.90$
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2.00$
<i>TLI</i>	$\geq 0.95$
<i>CFI</i>	$\geq 0.95$

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum**

Jasa Raharja merupakan perusahaan asuransi Badan Usaha Milik Negara yang mengedepankan pelayanan pada masyarakat, terutama yang menjadi korban kecelakaan lalu lintas jalan dan penumpang umum. Berdirinya Jasa Raharja tidak terlepas dari Kebijakan pemerintah untuk melakukan nasionalisasi terhadap Perusahaan-perusahaan milik Belanda dengan diundangkannya Undang-Undang No. 86 tahun 1958 tentang Nasionalisasi Perusahaan Belanda. Beberapa perusahaan yang telah dinasionalisasikan tersebut ditetapkan dengan status badan hukum Perusahaan Negara Asuransi Kerugian (PNAK) yang terdiri dari Eka Bhakti, Eka Dharma, Eka Mulya, dan Eka Sakti, sesuai dengan Undang-Undang Nomor 19 Prp Tahun 1960 tentang Perusahaan Negara yang seluruh modalnya merupakan kekayaan Negara Republik Indonesia.

Pada tanggal 1 Januari 1961 keempat Perusahaan Negara ini menjadi satu perusahaan dengan nama PNAK Eka Karya. Namun pada tanggal 1 Januari 1965, PNAK Eka Karya dilebur menjadi satu perusahaan dan berganti nama menjadi Perusahaan Negara Asuransi Kerugian Jasa Raharja yang mempunyai tugas khusus melaksanakan asuransi kecelakaan penumpang alat angkutan umum dan asuransi tanggung jawab menurut hukum terdapat pihak ketiga sebagaimana diatur UU No. 33 tahun 1964 tentang Dana Pertanggungan Wajib Kecelakaan

Penumpang dan UU No. 34 tahun 1964 tentang Dana Kecelakaan Lalu lintas Jalan. Struktur organisasi perusahaan terdiri dari Kantor Pusat, Kantor Cabang dan Kantor Perwakilan dengan Jaringan Kantor sampai dengan tahun 2012 memiliki 28 Kantor Cabang, 61 Perwakilan, 35 Kantor Pelayanan Jasa Raharja (KPJR) dan 807 Kantor Samsat yang tersebar di seluruh Indonesia. Di wilayah Jawa Tengah khususnya, jaringan kantor Jasa Raharja terdiri dari 1 Kantor Cabang 7 Perwakilan, 8 Kantor Pelayanan Jasa Raharja (KPJR) dan 66 Kantor Samsat yang tersebar di seluruh Jawa Tengah, dengan jumlah karyawan seluruhnya berjumlah 145 pegawai.

#### **4.2 Deskripsi Karakteristik Responden**

Analisis pertama yang dilakukan dalam penelitian ini ditujukan untuk mengetahui tendensi atau kecenderungan mengenai karakteristik responden. Adapun karakteristik yang dibahas meliputi jenis kelamin, pendidikan, umur, dan masa kerja.

**Tabel 4.1**  
**Distribusi Jenis Kelamin Responden**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>%</b>
Laki-Laki	50	50
Perempuan	67	67
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Mengacu pada informasi yang disajikan dalam Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa terdapat 67 orang responden (58,3%) yang berjenis kelamin perempuan artinya sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan.

**Tabel 4.2**  
**Distribusi Usia Responden**

<b>Usia (tahun)</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>%</b>
< 30 tahun	24	20,9
31 – 40 tahun	53	46,1
41 – 50 tahun	28	24,3
> 50 tahun	10	8,7
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Mengacu pada informasi yang disajikan dalam Tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa terdapat 53 orang responden (46,1%) yang berusia 31 - 40

tahun artinya sebagian besar responden berada pada rentang usia yang masih produktif untuk dapat menghasilkan kinerja yang tinggi.

**Tabel 4.3**  
**Distribusi Pendidikan Responden**

<b>Pendidikan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>%</b>
S1	92	80,0
S2	23	20,0
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Mengacu pada informasi yang disajikan dalam Tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa terdapat 92 orang responden (80,0%) yang memiliki pendidikan S1 artinya sebagian besar responden telah memenuhi kriteria pendidikan formal minimal yang harus dipenuhi untuk dapat bekerja di tempat penelitian.

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Masa Kerja Responden**

<b>Masa Kerja (tahun)</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>%</b>
3 – 7 tahun	25	21,7
8 – 12 tahun	54	46,9
13 – 17 tahun	26	22,6
18 – 22 tahun	8	6,9

<b>Masa Kerja (tahun)</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>%</b>
≥ 23 tahun	2	1,7
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Mengacu pada informasi yang disajikan dalam Tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa terdapat 54 orang responden (46,9%) yang memiliki masa kerja pada rentang 8 – 12 tahun artinya sebagian besar responden telah memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk dapat bekerja dengan baik dan menyelesaikan permasalahan yang ditemukan di tempat kerja.

### **4.3 Deskripsi Jawaban Responden**

Analisis terhadap jawaban-jawaban responden atas variabel-variabel penelitian dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai tendensi jawaban responden terhadap item-item yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut serta untuk mengetahui kondisi variabel-variabel yang diteliti di tempat penelitian.

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai jawaban responden mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik Analisis Indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan.

Teknik skoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 7, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus dari Augusty Ferdinand (2006) sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5) + (\%F6 \times 6) + (\%F7 \times 7)) / 7$$

Dimana:

F1 = frekuensi responden yang menjawab 1

F2 = frekuensi responden yang menjawab 2

dst, F7 = frekuensi responden yang menjawab 7

Atas dasar perhitungan tersebut, dengan menggunakan kriteria *three box method*, interpretasi angka indeks dikategorikan dalam tiga kelompok, yaitu:

14,30 – 42,90 = rendah

> 42,90 – 71,50 = sedang

> 71,50 – 100,00 = tinggi

#### 4.3.1 Variabel Kualitas Kehidupan Kerja

Analisis nilai indeks pada variabel kualitas kehidupan kerja diperoleh dari nilai rata-rata dari keempat indikator yang digunakan sebagai alat ukur. Berikut deskripsi jawaban responden untuk variabel kualitas kehidupan kerja berikut indikator-indikatornya.

**Tabel 4.5**

#### **Deskripsi Variabel Kualitas Kehidupan Kerja**

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Tentang Kualitas Kehidupan Kerja							Indeks
	1	2	3	4	5	6	7	
Perkembangan (X1)	8,7	12,2	13,0	13,9	27,0	17,4	7,8	60,2

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Tentang Kualitas Kehidupan Kerja							Indeks
	1	2	3	4	5	6	7	
Partisipasi (X2)	3,5	12,2	23,5	21,7	19,1	10,4	9,6	58,6
Sistem imbalan yang inovatif (X3)	7,8	15,7	17,4	16,5	19,1	17,4	6,1	57,1
Lingkungan kerja (X4)	4,3	7,8	19,1	13,9	18,3	21,7	14,8	65,4
<b>Rata-rata</b>								<b>60,4</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Hasil analisis deskriptif pada variabel kualitas kehidupan kerja menghasilkan nilai indeks sebesar 60,4 yang termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden berkaitan dengan kualitas kehidupan kerja yang ditunjukkan melalui pertumbuhan dan pengembangan, partisipasi, sistem imbalan yang inovatif, dan lingkungan kerja yang ada di tempat penelitian belum dalam kondisi yang optimal untuk mendukung kinerja karyawan.

#### 4.3.2 Variabel Konflik Pekerjaan-Keluarga

Analisis nilai indeks pada variabel konflik pekerjaan-keluarga diperoleh dari nilai rata-rata dari kelima indikator yang digunakan sebagai alat ukur. Berikut deskripsi jawaban responden untuk variabel konflik pekerjaan-keluarga berikut indikator-indikatornya.

**Tabel 4.6****Deskripsi Variabel Konflik Pekerjaan-Keluarga**

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Tentang Konflik Pekerjaan-Keluarga							Indeks
	1	2	3	4	5	6	7	
Tekanan kerja (X5)	3,5	11,3	19,1	15,7	17,4	18,3	14,8	63,8
Banyaknya tuntutan tugas (X6)	16,5	17,4	16,5	14,8	17,4	13,0	4,3	50,7
Kurangnya kebersamaan keluarga (X7)	9,6	19,1	20,0	16,5	17,4	11,3	6,1	53,0
Sibuk dengan pekerjaan (X8)	8,7	20,0	15,7	20,0	15,7	13,9	6,1	54,3
Konflik komitmen dan tanggung jawab dalam keluarga (X9)	13,0	13,9	19,1	18,3	15,7	11,3	8,7	54,1
<b>Rata-rata</b>								<b>55,2</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Hasil analisis deskriptif pada variabel konflik pekerjaan-keluarga menghasilkan nilai indeks sebesar 55,2 yang termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden mengenai konflik pekerjaan keluarga yang diindikasikan oleh tekanan kerja, tuntutan tugas, kebersamaan keluarga, kesibukan dengan pekerjaan, konflik komitmen dan tanggung jawab dalam keluarga masih belum optimal dalam mendukung kinerja karyawan.

### 4.3.3 Variabel Stress Kerja

Analisis nilai indeks pada variabel stress kerja diperoleh dari nilai rata-rata dari keempat indikator yang digunakan sebagai alat ukur. Berikut deskripsi jawaban responden untuk variabel stress kerja berikut indikator-indikatornya.

**Tabel 4.7**

#### **Deskripsi Variabel Stress Kerja**

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Tentang Stress Kerja							Indeks
	1	2	3	4	5	6	7	
Pekerjaan tidak jelas (X10)	7,8	9,6	19,1	18,3	17,4	15,7	12,2	60,6
Instruksi yang tidak jelas (X11)	5,2	12,2	14,8	19,1	23,5	14,8	10,4	61,4
Beban kerja berlebihan (X12)	6,1	11,3	20,9	13,0	23,5	13,0	12,2	60,6
Perhatian keluarga kurang (X13)	11,3	10,4	12,2	16,5	16,5	8,7	24,3	62,8
<b>Rata-rata</b>								<b>61,3</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Hasil analisis deskriptif pada variabel stress kerja menghasilkan nilai indeks sebesar 61,3 yang termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa stress kerja yang ditunjukkan oleh kejelasan pekerjaan, kejelasan instruksi, beban kerja, dan perhatian pada keluarga masih memerlukan pengelolaan yang baik atau optimal agar dapat mendukung kinerja karyawan.

#### 4.3.4 Variabel Kepuasan Kerja

Analisis nilai indeks pada variabel kepuasan kerja diperoleh dari nilai rata-rata dari kelima indikator yang digunakan sebagai alat ukur. Berikut deskripsi jawaban responden untuk variabel kepuasan kerja berikut indikator-indikatornya.

**Tabel 4.8**

**Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja**

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Tentang Kepuasan Kerja							Indeks
	1	2	3	4	5	6	7	
Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (X14)	9,6	20,9	11,3	14,8	16,5	12,2	14,8	57,7
Kepuasan terhadap bayaran (X15)	5,2	11,3	13,9	17,4	17,4	14,8	20,0	65,0
Kepuasan terhadap kesempatan untuk promosi (X16)	9,6	7,8	13,0	12,2	16,5	13,9	27,0	66,8
Kepuasan terhadap atasan (X17)	8,7	20,0	7,8	20,0	16,5	11,3	15,7	58,9
Kepuasan terhadap rekan kerja (X18)	14,8	15,7	11,3	8,7	17,4	17,4	14,8	58,6
<b>Rata-rata</b>								<b>61,4</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Hasil analisis deskriptif pada variabel kepuasan kerja menghasilkan nilai indeks sebesar 61,4 yang termasuk dalam kategori sedang. Hal ini berarti bahwa kepuasan responden terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan untuk

promosi, atasan, dan rekan kerja dipersepsikan masih belum memuaskan responden sehingga masih diperlukan upaya perbaikan.

#### 4.3.5 Variabel Kinerja Karyawan

Analisis nilai indeks pada variabel kinerja karyawan diperoleh dari nilai rata-rata dari kelima indikator yang digunakan sebagai alat ukur. Berikut deskripsi jawaban responden untuk variabel kinerja karyawan berikut indikator-indikatornya.

**Tabel 4.9**  
**Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan**

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Tentang Kinerja Karyawan							Indeks
	1	2	3	4	5	6	7	
Kualitas penyelesaian kerja (X19)	7,8	10,4	14,8	15,7	20,0	18,3	13,0	62,4
Kuantitas pekerjaan yang diselesaikan (X20)	7,0	18,3	10,4	17,4	15,7	18,3	13,0	60,5
Pengetahuan dan ketrampilan (X21)	11,3	6,1	13,9	15,7	24,3	13,9	14,8	62,4
Ketepatan waktu (X22)	12,2	4,3	7,8	24,3	27,0	12,2	12,2	62,1
Komunikasi (X23)	9,6	9,6	11,3	13,0	11,3	21,7	23,5	66,6
<b>Rata-rata</b>								<b>62,8</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Hasil analisis deskriptif pada variabel kinerja karyawan menghasilkan nilai indeks sebesar 62,8 yang termasuk dalam kategori sedang. Artinya bahwa kinerja karyawan yang ditunjukkan melalui kualitas penyelesaian kerja, kuantitas pekerjaan yang diselesaikan, pengetahuan dan ketrampilan, ketepatan waktu, dan komunikasi masih belum sesuai dengan harapan sehingga masih perlu dilakukan perbaikan.

#### 4.4 Uji Validitas dan Reliabilitas Data

##### 4.4.1 Uji Validitas Data

Uji validitas daftar pertanyaan dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kehandalan angket. Kehandalan angket mempunyai arti bahwa angket mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengukuran validitas dalam penelitian ini menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variable laten yang dikembangkan. Nilai Variance Extract yang dapat diterima adalah minimal 0,50.

**Tabel 4.10**

#### Hasil Uji Validitas

<b>Variabel</b>	<b><i>Variance Extract</i></b>
Kualitas kehidupan kerja	0,6
Konflik pekerjaan-keluarga	0,6
Stress kerja	0,5
Kepuasan kerja	0,6
Kinerja karyawan	0,6

*Sumber: Data primer yang diolah, 2012*

Hasil uji validitas dengan menggunakan nilai Variance Extract yang disajikan dalam Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai Variance Extract untuk masing-masing variabel telah memenuhi kriteria yang disyaratkan. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variable laten yang dikembangkan telah mampu mengukur apa yang seharusnya diukur.

#### 4.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh suatu alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relative sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan nilai Reliability Construct. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi/indikator pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70.

**Tabel 4.11**

**Hasil Uji Reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b><i>Reliability</i></b>
Kualiitas kehidupan kerja	0,8
Konflik pekerjaan-keluarga	0,8
Stress kerja	0,7

<b>Variabel</b>	<b>Reliability</b>
Kepuasan kerja	0,8
Kinerja karyawan	0,8

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Hasil uji reliabilitas yang disajikan dalam Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai *Reliability Construct* untuk masing-masing variabel laten > 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa alat ukur masing-masing variabel laten dapat diandalkan atau dipercaya.

#### **4.5 Pengujian *Structural Equation Modeling* (SEM)**

Teknik analisis inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Struktural Equal Modeling* (SEM). Dalam analisis SEM, terdapat dua tahap analisis yang harus dilakukan, yaitu pertama, melakukan pengujian terhadap factor-faktor yang membentuk masing-masing variabel, dimana pengujian dilakukan dengan menggunakan model *confirmatory factor analysis* dan kedua, melakukan pengujian *regression weight* dalam analisis *full model*.

##### **4.5.1 Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)**

Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari lima konstruk dengan jumlah seluruh indikator adalah 23. Tujuan dari

analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk masing-masing variabel laten. Berikut ini akan diuraikan hasil analisis faktor konfirmatori dari masing-masing konstruk.

## 1. Analisis Konfirmatori Variabel Eksogen

Tahap analisis faktor konfirmatori pertama ini adalah tahap pengukuran yang dilakukan terhadap indikator-indikator yang membentuk variable-variabel eksogen yang terdiri dari dua variabel dengan sembilan indikator. Adapun hasil pengolahan data untuk *confirmatory factor analysis* variabel eksogen dijelaskan berikut ini.

### a. Pengujian Kelayakan Model Variabel Eksogen

Analisis tahap pertama yang dilakukan dalam *confirmatory factor analysis* variabel eksogen adalah dengan melakukan pengujian kelayakan dari model konfirmatori variabel eksogen yang disajikan dalam Tabel 4.11.

**Tabel 4.12**

### Hasil Pengujian Kelayakan Variabel Eksogen

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 26)	$< \chi^2 (26; 5\%) = 38,885$	31,099	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,225	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,196	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,947	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,909	Baik

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	<b>Hasil</b>	<b>Evaluasi Model</b>
TLI	$\geq 0,95$	0,977	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,983	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,041	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Dari hasil pengujian kelayakan model konfirmatori variabel eksogen diketahui bahwa model dapat memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan yang ditunjukkan oleh nilai pengujian *goodness of fit* dengan  $\chi^2$  menunjukkan sebesar 31,099 dengan probabilitas sebesar 0,225 dan ukuran-ukuran kelayakan model yang lain berada dalam kategori baik yang menunjukkan tidak adanya perbedaan antara model yang diprediksi dengan data pengamatan. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksi dengan nilai-nilai pengamatan sudah memenuhi syarat.

#### **b. Pengujian Unidimensionalitas dan Validitas Konvergen Variabel Eksogen**

Selanjutnya, analisis tahap kedua dalam *confirmatory factor analysis* variabel eksogen adalah melakukan pengujian kemaknaan terhadap indikator-indikator yang membentuk variabel eksogen yang dianalisis dari nilai *standardized regression weight* dari masing-masing indikator yang disajikan dalam Tabel 4.13

**Tabel 4.13*****Regression Weight Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen***

			Std.Est	Estimate	SE	CR	P
X5	<---	KPK	,531	1,000			
X6	<---	KPK	,648	1,274	,263	4,837	***
X7	<---	KPK	,735	1,371	,269	5,098	***
X8	<---	KPK	,689	1,294	,261	4,952	***
X9	<---	KPK	,790	1,559	,301	5,189	***
X2	<---	KKK	,832	1,094	,160	6,839	***
X3	<---	KKK	,631	,900	,163	5,536	***
X1	<---	KKK	,691	1,000			
X4	<---	KKK	,620	,885	,158	5,615	***

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Hasil analisis konfirmatori variabel eksogen menunjukkan bahwa ketujuh indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel eksogen menunjukkan nilai *standardized regression weight* > 0,4, nilai CR > 1,96 (pada  $\alpha = 5\%$ ) dan probabilitas < 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa kesembilan indikator dapat digunakan sebagai pembentuk / pengukur variabel eksogen.

**c. Uji Validitas Diskriminan Variabel Eksogen**

Pada pengujian model variabel eksogen yang tidak dikonstrains (*free model*) menghasilkan nilai Chi Square sebesar 31,099 dengan

probabilitas sebesar 0,225 dan df sebesar 26. Pada uji validitas diskriminan ini model variabel eksogen diuji dengan dikonstrains.

Hasil analisis pengujian model variabel eksogen yang dikonstrains menunjukkan bahwa model variabel eksogen yang dikonstrains menghasilkan nilai Chi Square sebesar 86,047 dengan probabilitas sebesar 0,000 dan df sebesar 27.

Berdasarkan hasil pengujian variabel eksogen pada *free model* dan *constrain model* diatas maka dapat dilakukan uji beda Chi Square pada kedua model tersebut seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.14**

**Uji Perbedaan Chi Square Untuk Variabel Eksogen**

Free Model			Constrain Model			Beda Chi Square
Chi Square	Df	Probabilitas	Chi Square	df	Probabilitas	
31,099	26	0,225	86,047	27	0,000	54,948

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan data dalam Tabel 4.14, nilai beda yang dihasilkan antara *free model* dan *constrain model* adalah 54,948 yang lebih besar dari *cutt of value*-nya sebesar 3,841 pada tingkat kesalahan 5% maka berdasarkan uji beda Chi Square ini *constrained model* dapat ditolak, artinya sembilan konstruk tidak berkorelasi secara sempurna karena itu validitas diskriminan dapat dicapai.

## 2. Analisis Konfirmatori Variabel Endogen

Tahap analisis faktor konfirmatori kedua ini adalah tahap pengukuran yang dilakukan terhadap indikator-indikator yang membentuk variabel-variabel endogen yang terdiri dari tiga variabel dengan 14 indikator. Adapun hasil pengolahan data untuk *confirmatory factor analysis* variabel endogen dijelaskan berikut ini.

### a. Pengujian Kelayakan Model Variabel Endogen

Analisis tahap pertama yang dilakukan dalam *confirmatory factor analysis* variabel endogen adalah dengan melakukan pengujian kelayakan dari model konfirmatori variabel endogen yang disajikan dalam Tabel 4.15.

**Tabel 4.15**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Variabel Endogen**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	<b>Hasil</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi-Square (df = 74)	$< \chi^2 (74; 5\%) = 95,081$	84,022	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,199	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,135	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,906	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,867	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,975	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,980	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,034	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Dari hasil pengujian kelayakan model konfirmatori variabel endogen diketahui bahwa model dapat memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan yang ditunjukkan oleh nilai pengujian *goodness of fit* dengan  $\chi^2$  menunjukkan sebesar 84,022 dengan probabilitas sebesar 0,199 dan ukuran-ukuran kelayakan model yang lain berada dalam kategori baik yang menunjukkan tidak adanya perbedaan antara model yang diprediksi dengan data pengamatan. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksi dengan nilai-nilai pengamatan sudah memenuhi syarat.

**b. Pengujian Unidimensionalitas dan Validitas Konvergen Variabel Eksogen**

Selanjutnya, analisis tahap kedua dalam *confirmatory factor analysis* variable eksogen adalah melakukan pengujian kemaknaan terhadap indikator-indikator yang membentuk variable eksogen yang dianalisis dari nilai *standardized regression weight* dari masing-masing indikator yang disajikan dalam Tabel 4.16.

**Tabel 4.16**

***Regression Weight* Faktor Konfirmatori Variabel Endogen**

			Std.Est	Estimate	SE	CR	P
X10	<---	SK	,571	1,000			
X11	<---	SK	,741	1,227	,219	5,609	***
X12	<---	SK	,691	1,187	,226	5,257	***
X13	<---	SK	,658	1,321	,259	5,109	***

			Std.Est	Estimate	SE	CR	P
X14	<---	KK	,747	1,000			
X15	<---	KK	,666	,835	,127	6,597	***
X16	<---	KK	,685	,941	,143	6,560	***
X17	<---	KK	,642	,845	,133	6,350	***
X18	<---	KK	,619	,878	,145	6,061	***
X19	<---	KIN	,647	1,000			
X20	<---	KIN	,683	1,091	,187	5,840	***
X21	<---	KIN	,720	1,140	,188	6,063	***
X22	<---	KIN	,567	,854	,169	5,045	***
X23	<---	KIN	,480	,825	,184	4,483	***

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Hasil analisis konfirmatori variabel endogen menunjukkan bahwa ketujuh indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel endogen menunjukkan nilai *standardized regression weight* > 0,4, nilai CR > 1,96 (pada  $\alpha = 5\%$ ) dan probabilitas < 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa ketujuh indikator dapat digunakan sebagai pembentuk / pengukur variabel endogen.

### c. Uji Validitas Diskriminan Variabel Endogen

Pada pengujian model variabel endogen yang tidak dikonstrains (*free model*) menghasilkan nilai Chi Square sebesar 84,022 dengan probabilitas sebesar 0,199 dan df sebesar 74. Pada uji validitas diskriminan ini model variabel endogen diuji dengan dikonstrains.

Hasil analisis pengujian model variabel endogen yang dikonstrain menunjukkan bahwa model variabel endogen yang dikonstrain menghasilkan nilai Chi Square sebesar 243,387 dengan probabilitas sebesar 0,000 dan df sebesar 77.

Berdasarkan hasil pengujian variabel endogen pada *free model* dan *constrain model* diatas maka dapat dilakukan uji beda Chi Square pada kedua model tersebut seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.17**

**Uji Perbedaan Chi Square Untuk Variabel Endogen**

Free Model			Constrain Model			Beda Chi Square
Chi Square	Df	Probabilitas	Chi Square	df	Probabilitas	
84,022	74	0,199	243,387	77	0,000	159,365

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan data dalam Tabel 4.17, nilai beda yang dihasilkan antara *free model* dan *constrain model* adalah 159,365 yang lebih besar dari *cutt of value*-nya sebesar 7,815 pada tingkat kesalahan 5% maka berdasarkan uji beda Chi Square ini *constrained model* dapat ditolak, artinya ke-14 konstruk tidak berkorelasi secara sempurna karena itu validitas diskriminan dapat dicapai.

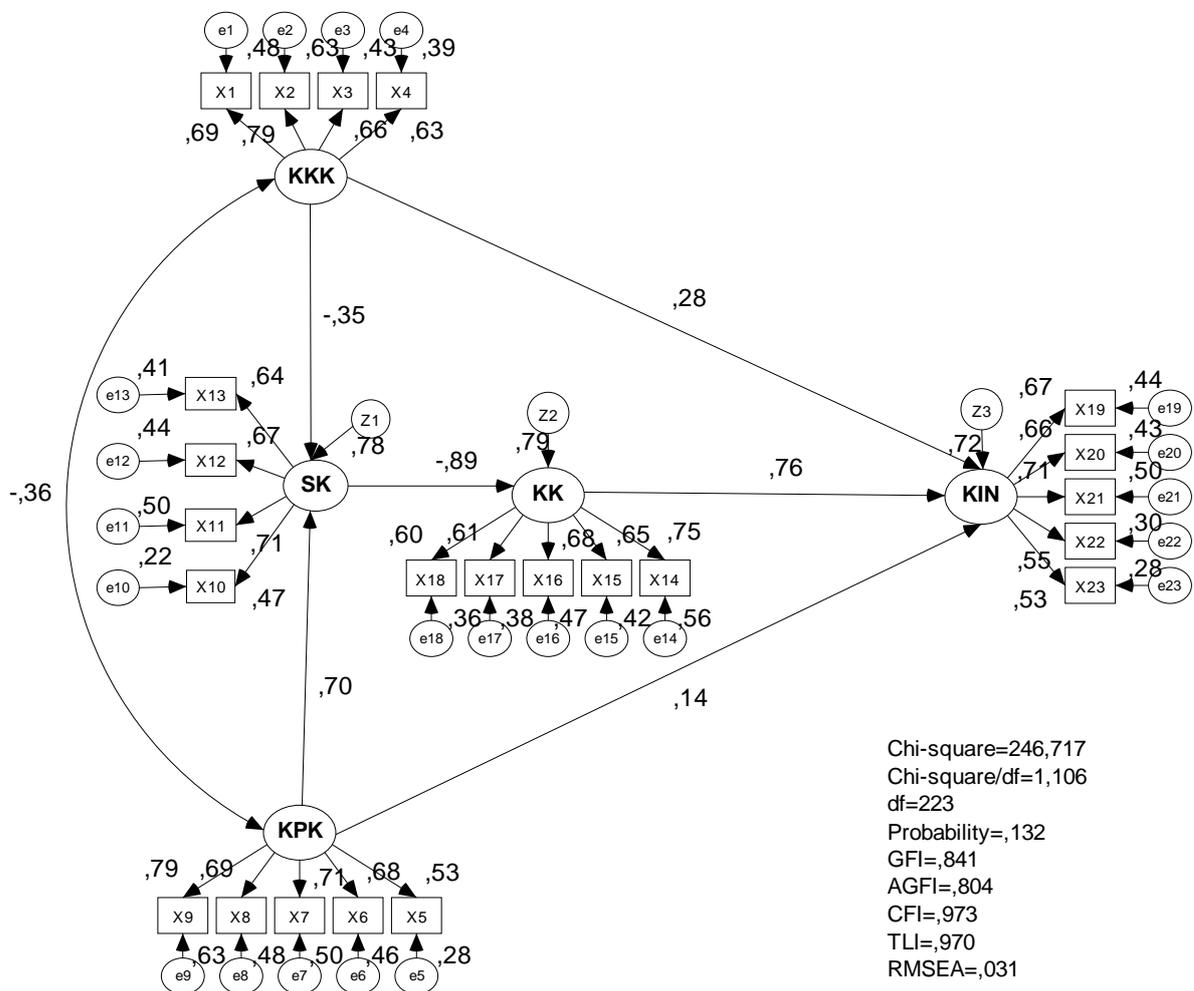
**4.5.2 Analisis Model Penelitian**

Setelah melakukan analisis konfirmatori terhadap indikator-indikator pembentuk variabel laten, analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equal*

Modeling (SEM) secara full model. Adapun hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM disajikan di bawah ini.

**Gambar 4.1**

**Pengujian Model Penelitian**



Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Adapun hasil uji terhadap kelayakan (*goodness of fit*) dari full model SEM ini disajikan dalam Tabel 4.18.

**Tabel 4.18****Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian**

<i>Goodness of Fit</i> <i>Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	<b>Hasil</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi-Square (df = 223)	$< \chi^2 (223; 5\%) = 258,836$	246,717	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,132	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,106	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,841	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,804	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,970	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,973	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,031	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan hasil pengujian kelayakan model yang disajikan dalam Tabel 4.18 diketahui bahwa model yang kita analisis adalah model recursive dengan jumlah sample 115, nilai Chi-Square = 246,717 dengan df = 2231 dan probabilitas 0,132. Hasil Chi-Square ini menunjukkan bahwa model yang diteliti sama dengan data empiris yang berarti model adalah fit.

## 1. Pengujian Asumsi SEM

### a. Evaluasi Normalitas Data

Analisis normalitas dilakukan dengan mengamati nilai CR untuk multivariate dengan rentang  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004).

**Tabel 4.19**  
**Pengujian Normalitas Data**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X23	1,000	7,000	-,437	-1,915	-1,103	-2,414
X22	1,000	7,000	-,451	-1,975	-,484	-1,059
X21	1,000	7,000	-,336	-1,469	-,830	-1,816
X20	1,000	7,000	-,118	-,515	-1,180	-2,584
X19	1,000	7,000	-,259	-1,135	-,958	-2,097
X18	1,000	7,000	-,116	-,510	-1,365	-2,988
X17	1,000	7,000	-,010	-,046	-1,170	-2,560
X16	1,000	7,000	-,403	-1,766	-1,064	-2,329
X15	1,000	7,000	-,219	-,957	-1,035	-2,265
X14	1,000	7,000	,050	,219	-1,245	-2,726
X9	1,000	7,000	,122	,536	-,966	-2,115
X8	1,000	7,000	,116	,510	-1,005	-2,201
X7	1,000	7,000	,189	,829	-,938	-2,052
X6	1,000	7,000	,132	,578	-1,129	-2,471
X5	1,000	7,000	-,122	-,532	-1,062	-2,325
X4	1,000	7,000	-,280	-1,228	-,940	-2,058
X3	1,000	7,000	-,062	-,272	-1,041	-2,279
X2	1,000	7,000	,172	,755	-,722	-1,581
X1	1,000	7,000	-,316	-1,383	-,909	-1,990
X13	1,000	7,000	-,188	-,822	-1,171	-2,563
X12	1,000	7,000	-,077	-,335	-,952	-2,085
X11	1,000	7,000	-,170	-,744	-,824	-1,804
X10	1,000	7,000	-,103	-,450	-,934	-2,044
Multivariate					1,951	,309

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa nilai CR untuk multivariate adalah 0,309 yang berada di bawah 2,58, sehingga dapat dikatakan bahwa distribusi data variabel teramati adalah normal.

**b. Evaluasi Outliers**

Outliers adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair, et al, 1995). Uji Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) digunakan untuk melihat ada tidaknya *outliers* secara *multivariate*. Untuk menghitung *Mahalanobis Distance* berdasarkan nilai Chi-Square pada derajat bebas 23 (jumlah indicator) pada tingkat  $p < 0,001$  adalah  $\chi^2 (23 ; 0,001) = 49,728$  (berdasarkan table distribusi  $\chi^2$ ). Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 41,165 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat *multivariate outliers*.

**c. Evaluasi *Multicollinearity* dan *Singularity***

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinieritas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variable. Indikasi adanya multikolinieritas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil atau

mendekati nol. Dari hasil pengolahan data, nilai determinan matriks kovarians sample adalah:

$$\text{Determinant of sample covariance matrix} = 31163080,876$$

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai *determinant of sample covariance matrix* lebih besar dari nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinieritas dan singularitas.

#### **d. Evaluasi Nilai Residual**

Setelah melakukan estimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual haruslah bersifat simetrik. Jika suatu model memiliki nilai kovarians residual yang tinggi ( $>2,58$ ) maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teoritisnya. Dari hasil analisis statistic yang dilakukan dalam penelitian ini, tidak ditemukan nilai *standardized residual kovarians* yang lebih dari 2,58 sehingga dapat dikatakan bahwa syarat residual terpenuhi.

Hasil pengujian asumsi nilai standaridized residual menjadi dasar perlu tidaknya sebuah model penelitian dilakukan modifikasi. Oleh karena dalam model penelitian tidak menghasilkan nilai *standardized residual* yang lebih besar dari 2,58 maka dapat disimpulkan bahwa model penelitian tidak memerlukan modifikasi.

## 2. Pengujian Hipotesis

Setelah melakukan penilaian terhadap asumsi-asumsi yang ada pada SEM, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab terdahulu. Pengujian kelima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas.

**Tabel 4.20**

### **Pengujian Hipotesis**

			Std Est	Est	SE	CR	P
Stress Kerja	<---	Kualitas Kehidupan Kerja	-,350	-,243	,081	-2,990	,003
Stress Kerja	<---	Konflik Pekerjaan-Keluarga	,696	,637	,169	3,770	***
Kepuasan Kerja	<---	Stress Kerja	-,890	1,553	,355	-4,378	***
Kinerja	<---	Kepuasan Kerja	,761	,626	,224	2,789	,005
Kinerja	<---	Kualitas Kehidupan Kerja	,279	,279	,138	2,021	,043
Kinerja	<---	Konflik Pekerjaan-Keluarga	,141	,185	,271	,683	,495

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

#### **a. Pengujian Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Stress Kerja**

Pengujian pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap stress kerja menghasilkan parameter estimasi untuk nilai CR sebesar -2,990 dengan probabilitas sebesar 0,003. Oleh karena nilai CR (-2,990) lebih besar dari

nilai t tabel pada  $\alpha = 5\%$  (1,96) dan nilai probabilitas (0,003) lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa “kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap stress kerja” dapat diterima dan dibuktikan secara statistik, artinya secara statistik kualitas kehidupan kerja terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stress kerja.

**b. Pengujian Pengaruh Konflik Pekerjaan-Keluarga terhadap Stress Kerja**

Pengujian pengaruh konflik pekerjaan-keluarga terhadap stress kerja menghasilkan parameter estimasi untuk nilai CR sebesar 3,770 dengan probabilitas sebesar 0,000. Oleh karena nilai CR (3,770) lebih besar dari nilai t tabel pada  $\alpha = 5\%$  (1,96) dan nilai probabilitas (0,000) lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa “konflik pekerjaan-keluarga mempunyai pengaruh positif terhadap stress kerja” dapat diterima dan dibuktikan secara statistik, artinya secara statistik konflik pekerjaan-keluarga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap stress kerja.

**c. Pengujian Pengaruh Stress Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Pengujian pengaruh stress kerja terhadap kepuasan kerja menghasilkan parameter estimasi untuk nilai CR sebesar -4,378 dengan probabilitas sebesar 0,000. Oleh karena nilai CR (-4,378) lebih besar dari nilai t tabel pada  $\alpha = 5\%$  (1,96) dan nilai probabilitas (0,000) lebih kecil

dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa “stress kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja” dapat diterima dan dibuktikan secara statistik, artinya secara statistik stress kerja terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

**d. Pengujian Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja menghasilkan parameter estimasi untuk nilai CR sebesar 2,789 dengan probabilitas sebesar 0,005. Oleh karena nilai CR (2,789) lebih besar dari nilai t tabel pada  $\alpha = 5\%$  (1,96) dan nilai probabilitas (0,005) lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa “kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan” dapat diterima dan dibuktikan secara statistik, artinya secara statistik kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**e. Pengujian Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Pengujian pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja menghasilkan parameter estimasi untuk nilai CR sebesar 2,021 dengan probabilitas sebesar 0,043. Oleh karena nilai CR (2,021) lebih besar dari nilai t tabel pada  $\alpha = 5\%$  (1,96) dan nilai probabilitas (0,043) lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan

bahwa “kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan” dapat diterima dan dibuktikan secara statistik, artinya secara statistik kualitas kehidupan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**f. Pengujian Pengaruh Konflik Pekerjaan-Keluarga terhadap Kinerja Karyawan**

Pengujian pengaruh konflik pekerjaan-keluarga terhadap kinerja menghasilkan parameter estimasi untuk nilai CR sebesar 0,683 dengan probabilitas sebesar 0,495. Oleh karena nilai CR (0,683) lebih kecil dari nilai t tabel pada  $\alpha = 5\%$  (1,96) dan nilai probabilitas (0,495) lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa “konflik pekerjaan-keluarga mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan” tidak dapat diterima dan dibuktikan secara statistik, artinya secara statistik konflik pekerjaan-keluarga terbukti berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 4.21**  
**Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis**

NO	HIPOTESIS		HASIL	
1	H1	Kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap stress kerja	Diterima	Signifikan

NO	HIPOTESIS		HASIL	
2	H2	Konflik pekerjaan-keluarga mempunyai pengaruh positif terhadap stress kerja	Diterima	Signifikan
3	H3	Stress kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja	Diterima	Signifikan
4	H4	Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Diterima	Signifikan
5	H5	Kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Diterima	Signifikan
6	H6	Konflik pekerjaan-keluarga mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan	Ditolak	Tidak Signifikan

### 3. Analisis Pengaruh

Analisa pengaruh dilakukan untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh yang langsung, tidak langsung, dan pengaruh totalnya. Efek langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung (*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Efek total (*total effect*) adalah efek dari berbagai hubungan (Ferdinand, 2005).

**Tabel 4.22**  
**Analisis Pengaruh**

<b>PENGARUH</b>	<b>VARIABEL</b>			
	<b>KKK-SK</b>	<b>KPK-SK</b>	<b>KK-SK</b>	
<b>Langsung</b>	-,350	,696	,000	
<b>Tdk Langsung</b>	,000	000	,000	
<b>Total</b>	-,350	,696	,000	
	<b>KKK-KPK</b>	<b>KPK-KK</b>	<b>SK-KK</b>	
<b>Langsung</b>	,000	,000	-,890	
<b>Tdk Langsung</b>	,312	-,620	000	
<b>Total</b>	312	-,620	-,890	
	<b>KKK-KIN</b>	<b>KPK-KIN</b>	<b>KK-KIN</b>	<b>SK-KIN</b>
<b>Langsung</b>	-,279	,141	761	,000
<b>Tdk Langsung</b>	,237	-,472	000	-,677
<b>Total</b>	,517	-,331	,761	-,677

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Mengacu pada data yang disajikan dalam Tabel 4.22 di atas menunjukkan bahwa terjadinya stress kerja dipengaruhi oleh kualitas kehidupan kerja sebesar -0,350 dan konflik pekerjaan-keluarga sebesar 0,696; kepuasan kerja dipengaruhi oleh stress kerja sebesar -0,890 dan kinerja karyawan dipengaruhi oleh kualitas kehidupan kerja sebesar 0,279 dan konflik pekerjaan-keluarga

sebesar 0,141. Koefisien kualitas kehidupan kerja sebesar 0,279 menunjukkan pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja adalah signifikan dan berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja.

Hasil perhitungan nilai pengaruh tersebut menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai, perusahaan perlu melakukan kebijakan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai karena kepuasan kerja pegawai dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang sangat kuat pada terciptanya kinerja pegawai yang optimal. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan dapat mengupayakan pengelolaan stress kerja. Pengelolaan stress kerja tersebut diprioritaskan pada manajemen konflik pekerjaan – keluarga yang memiliki pengaruh paling besar dengan upaya pendekatan yang mencakup manajemen tekanan kerja, tuntutan tugas, kebersamaan dengan keluarga, kesibukan dalam pekerjaan, keseimbangan komitmen dan tanggung jawab dalam keluarga. Selanjutnya diikuti dengan perbaikan kualitas kehidupan kerja yang diupayakan melalui pendekatan pertumbuhan dan pengembangan, partisipasi, sistem imbalan yang inovatif, dan lingkungan kerja.

Data dalam tabel 4.22 menunjukkan besarnya pengaruh tidak langsung antar variabel penelitian. Stress kerja memediasi pengaruh kualitas kehidupan kerja dan konflik pekerjaan keluarga terhadap kepuasan kerja masing-masing sebesar 0,312 dan -0,620, pengaruh kualitas kehidupan kerja dan konflik pekerjaan keluarga terhadap kinerja yang dimediasi oleh stress kerja dan kepuasan kerja masing-masing sebesar 0,237 dan -0,472, dan pengaruh stress kerja terhadap

kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja adalah sebesar -0,677. Apabila dibandingkan dengan koefisien pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pada pengaruh langsung, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh kualitas kehidupan terhadap kinerja sebesar 0,237 adalah tidak signifikan.

Pengaruh tidak langsung ini memberikan masukan kepada pihak manajemen bahwa kebijakan-kebijakan yang dilakukan oleh perusahaan yang berkaitan dengan kualitas kehidupan kerja dan pengelolaan konflik pekerjaan-keluarga harus berdampak pada menurunnya stress di tempat kerja yang selanjutnya berimbas pada kinerja pegawai yang meningkat.

Tabel 4.22 menunjukkan pengaruh total dari masing-masing konstruk terhadap sebuah konstruk tertentu. Besarnya pengaruh total tersebut adalah 0,517 untuk pengaruh total dari variabel kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja, pengaruh total dari variabel konflik pekerjaan keluarga terhadap kinerja sebesar -0,331, pengaruh total dari variabel stress kerja terhadap kinerja sebesar -0,677 dan pengaruh total dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0,761.

## **4.6 Pembahasan**

### **4.6.1 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Stress Kerja**

Hasil penelitian ini membuktikan adanya pengaruh negatif dan signifikan dari kualitas kehidupan kerja terhadap stress kerja.

Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kehidupan kerja adalah mengubah iklim organisasi agar secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Rethinam dan Ismail, 2008). Kualitas kehidupan kerja merumuskan bahwa setiap proses kebijakan yang diputuskan oleh perusahaan merupakan sebuah respon atas apa yang menjadi keinginan dan harapan karyawan mereka, hal itu diwujudkan dengan berbagi persoalan dan menyatukan pandangan mereka ( perusahaan dan karyawan ) ke dalam tujuan yang sama yaitu peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan.

Secara jelas dapat dikatakan bahwa kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja sangat penting karena hal tersebut telah terlibat, berhubungan dengan hasil akhir positif organisasional yang lain. Sebagai contoh, pekerja yang puas dengan pekerjaan mereka memiliki tingkat absensi yang lebih rendah dan keinginan untuk pindah kerja yang kecil. Mereka juga lebih senang untuk menunjukkan perilaku sebagai anggota organisasi tersebut dan puas dengan kualitas kehidupan kerja dalam organisasi tersebut secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Elmuti, (2003); Rethinem dan Ismail (2008), dan Sardzoska (2010) yang menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja menurunkan stress kerja.

#### **4.6.2 Pengaruh Konflik Pekerjaan-Keluarga terhadap Stress Kerja**

Hasil penelitian ini membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan dari kualitas kehidupan kerja terhadap stress kerja.

Konflik pekerjaan-keluarga menjelaskan terjadinya benturan antara tanggung jawab pekerjaan dirumah atau kehidupan rumah tangga (Frone dan Cooper, 1994). Karyawan yang tidak dapat membagi atau menyeimbangkan waktu untuk urusan keluarga dan bekerja dapat menimbulkan konflik yaitu konflik pekerjaan dan konflik keluarga.

Konflik-konflik yang terjadi dalam kehidupan perusahaan bila tidak ditangani secara serius akan menimbulkan dampak yang sangat berarti bagi usaha pencapaian tujuan perusahaan, salah satunya adalah rendahnya kinerja karyawan secara keseluruhan akan mempengaruhi produktivitas perusahaan (Yang, 2000). Ketika karyawan merasa tidak mempunyai peluang karir, karyawan mungkin merasakan ketidakpastian tentang masa depannya di dalam organisasi, yang pada gilirannya dapat menimbulkan konflik. Lebih lanjut Nasurdin dan Kumaresan, (2006) mengemukakan bahwa persaingan (*alienation*) mempunyai hubungan positif dengan stres kerja. Kelebihan beban kerja (*work overload*) baik bersifat kuantitatif maupun kualitatif mempunyai hubungan empiris dengan fisiologi, psikologi dan stress yang dapat memunculkan adanya konflik.

Konflik yang tidak ditangani secara tepat dan bijaksana, dapat pula berakibat langsung pada diri karyawan, karena dalam keadaan suasana serba salah sehingga mengalami tekanan jiwa (stress) (Nasrudin dan Kumaresan, 2006).

Karyawan yang mempunyai permasalahan dalam keluarga akan menimbulkan perasaan khawatir secara psikologis, dimana hal tersebut akan menurunkan konsentrasi terhadap pekerjaannya, bila hal tersebut terus menerus bertambah akan memunculkan konflik yang dapat menimbulkan stress bagi karyawan tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Yang (2000); Raduan *et al.*, (2006), dan Nasrudin dan Kumaresan, (2006) yang menyatakan bahwa konflik pekerjaan-keluarga akan meningkatkan stress.

#### **4.6.3 Pengaruh Stress Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian ini membuktikan adanya pengaruh negatif dan signifikan dari stress kerja terhadap kepuasan kerja.

Stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi seseorang. Sedangkan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Stres yang berkaitan dengan pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berkaitan dengan pekerjaan dan memang itulah efek psikologis yang paling sederhana dan paling jelas dari stres itu. Bagi banyak orang kuantitas stres yang rendah sampai sedang, memungkinkan mereka melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, karena membuat mereka mampu meningkatkan intensitas kerja, kewaspadaan, dan kemampuan bereaksi. Tetapi tingkat stres yang tinggi, atau

bahkan tingkat sedang yang berkepanjangan, akhirnya akan menyebabkan kinerja yang merosot.

Banyak faktor dalam lingkungan kerja yang ditandai dengan tingginya tingkat persaingan, keterbatasan waktu, adanya faktor-faktor yang tidak terkontrol, keterbatasan ruang, perkembangan teknologi yang terjadi terus menerus, adanya konflik kepentingan dari *stakeholder* organisasi (Nasurdin dan Kumaresan, 2006), meningkatnya peran partisipasi manajemen dan adanya komputersasi (Wincent dan Ortqvist, 2008), semakin meningkatnya ketidakpastian dan hal-hal lain dapat menimbulkan semakin tingginya tingkat stres ditempat kerja.

Ketika karyawan merasa tidak mempunyai peluang karir, karyawan mungkin merasakan ketidakpastian tentang masa depannya di dalam organisasi, yang pada gilirannya dapat menimbulkan dan mempengaruhi tingkat stres. Lebih lanjut Nasurdin dan Kumaresan, (2006) mengemukakan bahwa persaingan (*alienation*) mempunyai hubungan positif dengan stres kerja. Kelebihan beban kerja (*work overload*) baik bersifat kuantitatif maupun kualitatif mempunyai hubungan empiris dengan fisiologi, psikologi dan stress.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Sullivan dan Bhagat (1992); Sarooj dan Maad, (2008); Wincent dan Ortqvist, (2008); dan Shahzad et al., (2011) yang menyatakan bahwa stress kerja mampu menurunkan kepuasan kerja.

#### **4.6.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

Hasil penelitian ini membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja.

Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya, ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada dirinya dan masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan dirasakan dan sebaliknya. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (Kalayane et al., 2009). Teori yang memperkuat hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah teori *goal setting* yang menyatakan bahwa kinerja karyawan akan baik bila perusahaan memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan karyawannya, dengan tingkat kepuasan yang tinggi dari karyawan terpenuhi maka kinerjanya akan meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Kalayane et al., (2009); Bird, (2006); dan Wincent dan Ortqvist, (2008) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja meningkatkan kinerja karyawan.

#### **4.6.5 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja**

Hasil penelitian ini membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan dari kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja.

Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan ( *internal factor* ) maupun upaya strategis dari perusahaan. Faktor-faktor internal misalnya motivasi, tujuan, harapan dan lain-lain, sementara contoh faktor eksternal adalah lingkungan fisik dan non fisik perusahaan. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kualitas kehidupan kerja merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi. Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap organisasi. Adanya kualitas kehidupan kerja juga menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Chao *et al.*, (2010); Raduan *et al.*, (2006); dan Kalayanee *et al.*, (2009) yang menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan.

#### **4.6.6 Pengaruh Konflik Pekerjaan-Keluarga terhadap Kinerja**

Hasil penelitian ini membuktikan adanya pengaruh tidak signifikan dari konflik pekerjaan-keluarga terhadap kinerja.

Ketika karyawan merasa tidak mempunyai peluang karir, karyawan mungkin merasakan ketidakpastian tentang masa depannya di dalam organisasi, yang pada gilirannya dapat menimbulkan konflik (Raduan et al., (2006). Lebih lanjut Nasurdin dan Kumaresan, (2006) mengemukakan bahwa persaingan (*alienation*) mempunyai hubungan positif dengan stres kerja. Kelebihan beban kerja (*work overload*) baik bersifat kuantitatif maupun kualitatif mempunyai hubungan empiris dengan fisiologi, psikologi dan stress yang dapat memunculkan adanya konflik, dimana karyawan yang mempunyai konflik pekerjaan-keluarga yang tinggi akan menurunkan kinerjanya.

Temuan di tempat penelitian menunjukkan bahwa konflik yang terjadi dalam pekerjaan dan terbawa ke dalam keluarga tidak serta merta mempengaruhi kualitas kerja seseorang. Hal ini demikian karena persaingan kerja saat ini yang semakin ketat dimana jumlah penawaran tenaga kerja jauh lebih besar dari pada permintaan jumlah tenaga kerja. selain itu, perkembangan teknologi dan informasi yang semakin cepat mendorong karyawan untuk terus dapat beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan kondisi tersebut. Meskipun pada awalnya teknologi yang baru menyebabkan tingkat stress tertentu pada karyawan yang disebabkan oleh tuntutan penguasaan teknologi namun penguasaan akan teknologi tersebut dapat memberikan kemudahan dalam menunjang pekerjaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kim (2010) yang menunjukkan tidak adanya pengaruh konflik pekerjaan-keluarga terhadap kinerja.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1. Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian**

1. Pengujian yang dilakukan pada variabel kualitas kehidupan kerja dan stress kerja dengan menggunakan data empiris menunjukkan bahwa secara statistik kualitas kehidupan kerja terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stress kerja dengan demikian maka hipotesis pertama yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat diterima dan dibuktikan secara statistik.
2. Pengujian yang dilakukan pada variabel konflik pekerjaan-keluarga dan stress kerja dengan menggunakan data empiris menunjukkan bahwa secara statistik konflik pekerjaan-keluarga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap stress kerja dengan demikian maka hipotesis kedua yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat diterima dan dibuktikan secara statistik.
3. Pengujian yang dilakukan pada variabel stress kerja dan kepuasan kerja dengan menggunakan data empiris menunjukkan bahwa secara statistik stress kerja terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan demikian maka hipotesis ketiga yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat diterima dan dibuktikan secara statistik.
4. Pengujian yang dilakukan pada variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan dengan menggunakan data empiris menunjukkan bahwa secara statistik

kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan demikian maka hipotesis keempat yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat diterima dan dibuktikan secara statistik.

5. Pengujian yang dilakukan pada variabel kualitas kehidupan kerja dan kinerja karyawan dengan menggunakan data empiris menunjukkan bahwa secara statistik kualitas kehidupan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan demikian maka hipotesis kelima yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat diterima dan dibuktikan secara statistik.
6. Pengujian yang dilakukan pada variabel konflik pekerjaan-keluarga dan kinerja karyawan dengan menggunakan data empiris menunjukkan bahwa secara statistik konflik pekerjaan-keluarga terbukti berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan demikian maka hipotesis keenam yang dikembangkan dalam penelitian ini tidak dapat diterima dan dibuktikan secara statistik.

## **5.2 Kesimpulan Penelitian**

Berdasarkan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini maka permasalahan penelitian yang diajukan dapat disimpulkan bahwa rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu: bagaimana meningkatkan kinerja karyawan PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah melalui

kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh konflik pekerjaan-keluarga, stress kerja dan kualitas kehidupan kerja, sebagai berikut :

1. Dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah, perusahaan harus meningkatkan kepuasan kerja terlebih dahulu karena dalam penelitian ini variabel kepuasan kerja ini mempunyai pengaruh paling besar terhadap peningkatan kinerja karyawan sehingga dengan kepuasan kerja terpenuhi maka kinerja karyawan dapat meningkatkan secara optimal.
2. Untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai terhadap perusahaan maka dibutuhkan pengelolaan stress kerja yang maksimal. Variabel stress kerja ini mempunyai pengaruh kuat terhadap peningkatan kepuasan kerja. Apabila pengelolaan stress kerja tidak maksimal maka dapat menurunkan kinerja karyawan dalam perusahaan ini.
3. Dalam mengelola stress kerja, dalam penelitian ini variabel kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh signifikan dalam menurunkan stress kerja. Keadaan lingkungan kerja yang kondusif, dan adanya pertumbuhan dan pengembangan karyawan yang baik mampu menurunkan stress kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Perbaikan kualitas kehidupan kerja yang baik dapat mendukung pengelolaan stress secara optimal.
4. Selain variabel kualitas kehidupan kerja, dalam penelitian ini variabel konflik pekerjaan keluarga mempunyai pengaruh yang lebih besar dibandingkan

kualitas kehidupan kerja. Pengelolaan konflik pekerjaan keluarga yang baik akan mendukung menurunkan stress kerja dan berdampak pada kepuasan kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

### **5.3 Implikasi Teoritis**

Berdasarkan model penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris terhadap penelitian terdahulu. Literatur-literatur yang menjelaskan tentang pengaruh kualitas kehidupan kerja dan konflik pekerjaan-keluarga terhadap stress kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas antar variabel-variabel tersebut. Beberapa hal penting yang berhubungan dengan implikasi teoritis dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kualitas kehidupan kerja terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stress kerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Elmuti, (2003); Rethinem dan Ismail (2008), dan Sardzoska (2010) yang menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja menurunkan stress kerja.
2. Konflik pekerjaan-keluarga kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap stress kerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Yang (2000); Raduan *et al.*, (2006),

dan Nasrudin dan Kumaresan, (2006) yang menyatakan bahwa konflik pekerjaan-keluarga akan meningkatkan stress.

3. Stress kerja terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Sullivan dan Bhagat (1992); Sarooj dan Maad, (2008); Wincent dan Ortqvist, (2008); dan Shahzad et al., (2011) yang menyatakan bahwa stress kerja mampu menurunkan kepuasan kerja.
4. Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Kalayaneet et al., (2009); Bird, (2006); dan Wincent dan Ortqvist, (2008) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja meningkatkan kinerja karyawan.
5. Kualitas kehidupan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Chao *et al.*, (2010); Raduan *et al.*, (2006); dan Kalayaneet et al., (2009) yang menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan.
6. Konflik pekerjaan-keluarga terbukti berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menolak hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Yang (2000); Raduan *et al.*, (2006), dan Nasrudin dan Kumaresan, (2006) yang menyatakan bahwa konflik pekerjaan-keluarga menurunkan kinerja karyawan.

### **3. Implikasi Manajerial**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan maka untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui perbaikan kepuasan kerja, stress kerja, kualitas kehidupan kerja, dan konflik pekerjaan-keluarga dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Hal pertama yang paling penting untuk ditingkatkan adalah implikasi manajerial yang berhubungan dengan kepuasan kerja. Hal ini disebabkan karena variabel ini mempunyai pengaruh paling dominan diantara variabel yang lain. Guna meningkatkan kepuasan kerja perlu adanya pengelolaan stress kerja karyawan agar tidak berlebihan. Pengelolaan stress kerja ini dapat dilakukan dengan meningkatkan pada indikator perhatian keluarga kurang (X13). Peningkatan ini dapat dikembangkan dengan memberikan waktu dan kesempatan bagi karyawan untuk dapat berkumpul bersama keluarga, khususnya para pegawai wanita. Pengaturan jam lembur yang tepat dan adanya acara gathering bersama keluarga yang diadakan perusahaan merupakan upaya dalam memberikan kesempatan bagi karyawan untuk dapat meuangkan waktunya bersama keluarga dan tidak hanya memprioritaskan pekerjaan saja.
2. Hal kedua yang sama pentingnya untuk ditingkatkan agar stress kerja dapat dikelola dengan baik yaitu implikasi manajerial yang berhubungan dengan konflik pekerjaan keluarga dan kualitas kehidupan kerja karena kedua variabel ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan berimbas pada kinerja karyawan yang optimal. Namun, dalam penelitian ini diketahui bahwa

variabel konflik pekerjaan – keluarga mempunyai pengaruh paling besar jika dibandingkan dengan variabel lain yang diteliti yaitu kualitas kehidupan kerja. Pada Konflik pekerjaan – keluarga perlu adanya rencana tindakan terhadap indikator-indikator : tekanan kerja (X5), banyaknya tuntutan kerja (X6), sibuk dengan pekerjaan (X8) dan konflik komitmen dan tanggung jawab dalam keluarga (X9) yaitu perusahaan harus memberikan job deskripsi yang jelas kepada para karyawannya sehingga mereka mengetahui tugas dan tanggungjawabnya masing-masing. Hal ini dapat mengurangi tekanan terhadap pekerjaan sehingga mereka dapat menjalankan tugas sebaik-baiknya. Pimpinan dalam perusahaan sebaiknya memberikan perintah yang jelas kepada bawahannya, misalnya seorang Kasubag Sumbangan Wajib memberikan perintah kepada pelaksana administrasi untuk melakukan pengutipan sumbangan wajib maka pimpinan tersebut harus memberikan perintah hal-hal yang harus dilakukan seperti obyek pengutipan, jumlah pengutipan, kapan dilakukan dan dimana saja pengutipan itu dilaksanakan sehingga bawahannya tidak melakukan keasalahan dalam melakukan tugasnya. Adanya bimbingan konseling yang dilakukan bagian SDM bagi karyawan yang mengalami konflik merupakan upaya dalam menurunkan konflik komitmen dan tanggungjawab dalam keluarga. Konseling ini dapat membantu karyawan memberikan solusi dalam permasalahan yang sedang dihadapikaryawan sehingga stress kerja dapat berkurang dan pada akhirnya kinerjanya dapat meningkat. Pada

indikator kurangnya kebersamaan keluarga (X7), perusahaan dapat melakukan beberapa rencana agar para karyawan memiliki waktu yang maksimal untuk berinteraksi bersama keluarga, misalnya tidak adanya jam lembur bagi karyawan khususnya karyawan wanita serta diadakannya acara gathering setiap tahunnya.

#### **4. Keterbatasan Penelitian**

Adapun keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah nilai GFI (0,841) dan AGFI (0,804) yang masih masuk dalam kategori marginal serta hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir pada populasi yang memiliki karakteristik berbeda dengan sampel yang diteliti dalam penelitian ini.

#### **5. Agenda Penelitian Mendatang**

Untuk meningkatkan nilai GFI maka pada agenda penelitian mendatang perlu ditambahkan jumlah indikator pengukuran untuk masing-masing variabel dan menambahkan sampel penelitian. Selain itu, model penelitian juga dapat diujikan pada populasi yang memiliki karakteristik berbeda dengan populasi yang digunakan dalam penelitian ini.

## DAFTAR REFERENSI

- Bird, Jim, (2006), "Work life balance: Doing it right and avoiding the pitfalls," **Employment Relations Today**
- Chao Chih Yang; Huang Yi Li dan Lin Chih Wei, (2010), "The relationship between leadership behavior a principal and work life of teachers in an industrial vocational high school in Taiwan," **National Changhua University**
- Elmuti, Dean, 2003, " Impact of Internet Adided Self-Management Teams on Quality of Work-Life and Performance", **Journal of Business Strategies**, Vol. 20 No. 2, p. 119 -136
- Fuad Mas'ud, 2004, **Survei Diagnosis Organisasional**, BP UNDIP, Semarang
- Ferdinand, Augusty, 2006, **Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen**, Edisi 4, BP UNDIP
- Ferijani, Agatha dan A. Ika Rahutami,2001, "Stres kerja karyawan BPR", **Dian Ekonomi** Vol. VII No.1, Maret,19-34
- Jagaratnam, Giri dan Polly Buchanan, 2004, "Balancing the demands of school and work: stress and employed hospitality students", **International Journal of Contemporary Hospitally Management**, Vol. 16, No.4,pp.237-245
- Jaramillo, Fernando, Jay Parakash Mulki, and Paul Solomon, 2006, "The role of ethical climate on salesperson role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance",**Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XXVI, No.3, summer, pp.271-282
- Kalayanee, Koonme; Anusorn Singhapakdi; Busaya Virakul; dan Dong Jin Lee; (2009), "Ethicts Institutionalization, Quality of Work Life, and employee job related outcomes: A survey of human resources managers in Thailand," **Journal of Bussiness Research**
- Mardiana, Tri dan Muafi, 2001, "Studi empiris pengaruh stressor terhadap kinerja", **Jurnal Siasat Bisnis**, No.6, Vol.1

- Motowidlo, Stephan J. dan John S. Packard, 1986, "Occupational Stress: Its Causes and Consequences for Job Performance", **Journal of Applied Psychology**, Vol.71, No.4, 618-629
- Narayanan, Lakshmi, Shanker Menon dan Paul E. Spector, 1999, "Stress in workplace" **Journal Of Organizational Behaviour**, Jan, 20, pp.63-73
- Nasrudin, A.M. dan S. Kumaresan, (2006) "Organisational Stressor", **Singapore Management Review**, Vol. 27, No.2
- Pruijt, Hans, 2003, "Performance and Quality of Work Life", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 13, p.389-400
- Robbins, S.P., 2006, **Organizational Behaviour : Concepts, Controversus and Applications**, New York, Prentice Hall
- Raduan Che Rose; LooSee Beh; Jegak Uli; dan Khairuddin Idris, 2006, "Quality of work life: Implications of carrer dimensions," **Journal of Social Sciences**
- Rethinam, Guna Seelan, dan Maimunah Ismail, (2008), "Constructs of quality work of life: A Perspective of informations and technology professionals," **European Journal of Social Sciences**
- Sardzoska, Elisaveta, (2010), "Realtionship among perceptions of quality of work life and job satisfaction," **Skopje Institute of Psychology**
- Sullivan, Sherry E, Rabi S. Bhagat,1992, "Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: Where Do We Go From Here?", **Journal Of Management**, Vol.18, No.2,353-374
- Wincent, Joakim, dan Daniel Ortqvist, (2008), "A Conceptualization if entrepreneurs Role Stressor," **Lulea University of Technology**
- Wyatt, Thomas., and Chay Yue Wah, 2001, "Perception of QWL : a Study of Singaporean Employees Development", **Management Memo**, p.8-17
- Zin, Razali Mat, 2004, " Perception of Professional Engineers Toward Quality of Work Life and Organizational Commitment", **Gajahmada International Journal of Business**, Vol. 6. No. 3, p.323-334