

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KONFLIK  
TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DI MEDIASI OLEH  
*WORK ENGAGEMENT***

**(Studi Kasus PT Murni Mapan Makmur)**

**SKRIPSI**



Oleh

**MIRANDA**

NIM : 15510204

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG**

**2019**

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KONFLIK  
TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DI MEDIASI OLEH  
*WORK ENGAGEMENT***

**(Studi Kasus PT Murni Mapan Makmur)**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
dalam Memperdalam Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh

**MIRANDA**

**NIM : 15510204**

**JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)**

**MAULANA MALIK IBRAHIM**

**MALANG**

**2019**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KONFLIK  
TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DI MEDIASI OLEH  
*WORK ENGAGEMENT***

**(Studi Kasus PT Murni Mapan Makmur)**

**SKRIPSI**

Oleh

**MIRANDA**

NIM : 15510204

Telah disetujui pada tanggal 10 Mei 2019

Dosen Pembimbing,



**Dr. Siswanto, SE., M.Si**

**NIP 19750906 200604 1 001**

Mengetahui:

Ketua Jurusan,



**Dr. Agus Sucipto, M.M.**

**NIP 19670816 200312 1 001**

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KONFLIK  
TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DIMEDIASI OLEH *WORK  
ENGAGEMENT*

(Studi Kasus PT Murni Mapan Makmur)

SKRIPSI

Oleh

MIRANDA

NIM : 15510204

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)

Pada 22 Mei 2019

Susunan Dewan Penguji

1. Ketua  
Setiani, SE., MM  
NIP.19900918 201801 2002
2. Dosen Pembimbing/Sekretaris  
Dr. Siswanto, M.Si  
NIP. 19750906 200604 1 001
3. Penguji Utama  
Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, S.Ag., M.Si  
NIP.19711108 199803 2 002

Tanda Tangan

(  )  
(  )  
(  )

Mengetahui :  
Ketua Jurusan,  
  
Drs. Agus Sucipto, M.M  
NIP. 19670816 200312 1 001



## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Miranda  
NIM : 15510204  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa "**Skripsi**" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul: **PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, DAN KONFLIK TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DI MEDIASI OLEH *WORK ENGAGEMENT* (Studi Kasus PT Murni Mapan Makmur)**

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan "**duplikasi**" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "**klaim**" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 10 Mei 2019

Hormat saya,



Miranda

NIM: 15510204

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya tulis ini untuk:

1. Teruntuk ayahku Chariato dan ibuku Siti Sundari tercinta yang telah merawatku sejak kecil hingga saat ini dengan penuh kasih sayang serta mengorbankan waktu, pikiran dan tenaganya demi memberikan pendidikan yang terbaik untuk putrinya, selalu ada, mendukung, melindungi, menasihati, dan memberikan seluruh kemampuannya untuk putrinya yang beliau sayangi.
2. Teruntuk kakakku Dony Sebastian dan keluargaku yang selalu memberikan semangat serta do'a dan membantu dalam segala hal.
3. Teruntuk semua dosen manajemen yang telah memberikan ilmu, membimbing serta mendidik saya
4. Untuk sahabatku Naufal Andrianto, serta sahabat-sahabat manajemen angkatan 2015 dengan mereka kuberjuang dalam menimba ilmu bersama-sama di manajemen Uin Malang.

## MOTTO

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أُولَٰئِكَ هُمْ خَيْرُ الْبَرِيَّةِ ﴿٧﴾

“Sesungguhnya orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh, mereka itu adalah sebaik-baik makhluk”.

(Al-Qur'an Surah Al-Bayyinah 98:7)

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasi, dan Konflik terhadap *Turnover Intention* di Mediasi Oleh *Work Engagement* (Studi Kasus PT Murni Mapan Makmur) ”.

Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Abd. Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Nur Asnawi M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Drs. Agus Sucipto, MM, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Dr. Siswanto, SE., M.Si selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu memberikan motivasi, arahan, dan semangat untuk membimbing dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibu Dr. Vivin Maharani Ekowati, S.Sos., M.Si., M.M selaku dosen wali.
6. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Ayah, Ibu, dan seluruh keluarga yang senantiasa memberikan doa dan dukungan secara moril dan spiritual
8. Bapak Imam S. selaku HRD PT Murni Mapan Makmur.

9. Seluruh karyawan PT Murni Mapan Makmur yang telah membantu menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
10. Sahabatku Naufal Andrianto, Febrina Wanda T, Cindy C. N, dan Khalimatuz Zahro, yang selalu ada mendukung, membantu menyelesaikan tugas skripsi ini
11. Teman-teman manajemen 2015 yang telah memberikan semangat dan dukungan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
12. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa saya sebut satu persatu.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak.

Malang, 10 Mei 2019

Penulis

## Daftar Isi

HALAMAN SAMPUL DEPAN .....	
HALAMAN JUDUL DALAM .....	<b>i</b>
HALAMAN PERSETUJUAN .....	<b>ii</b>
HALAMAN PENGESAHAN .....	<b>iii</b>
HALAMAN PERNYATAAN.....	<b>iv</b>
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	<b>v</b>
HALAMAN MOTTO .....	<b>vii</b>
KATA PENGANTAR.....	<b>vii</b>
HALAMAN DAFTAR ISI.....	<b>ix</b>
HALAMAN DAFTAR TABEL .....	<b>xii</b>
HALAMAN DAFTAR GAMBAR.....	<b>xiii</b>
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN .....	<b>xiv</b>
ABSTRAK .....	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>11</b>
2.1. Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu .....	11
2.2. Kajian Teoritis .....	15
2.2.1. Komitmen Organisasi.....	15
2.2.2. Bentuk Komitmen Organisasi .....	16
2.2.3. Proses Terjadinya Komitmen Organisasi.....	17
2.2.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi .....	21
2.2.5. Dampak Komitmen Organisasi .....	23
2.2.6. Komitmen Organisasi Perspektif Islam .....	24
2.2.7. Konflik .....	26
2.2.8. Sumber Konflik Organisasi.....	27
2.2.9. Tipe-Tipe Konflik .....	32
2.2.10. Dampak Konflik.....	33

2.2.11	Stimulasi dari Konflik.....	33
2.2.12	Bentuk-Bentuk Konflik dalam Organisasi.....	34
2.2.13	Penyebab Terjadinya Konflik Kerja.....	35
2.2.14	Cara Mengatasi Konflik Kerja.....	36
2.2.15	Memahami Situasi Konflik.....	38
2.2.16	Manajemen Konflik.....	39
2.2.17	Konflik dalam Perspektif Islam.....	39
2.2.18	Work Engagement.....	40
2.2.19	Dimensi Work Engagement.....	41
2.2.20	Karakteristik Work Engagement.....	42
2.2.21	Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Work Engagement</i> .....	43
2.2.22	<i>Work Engagement</i> dalam Perspektif Islam.....	46
2.2.23	Turnover Intention.....	48
2.2.24	<i>Turnover Intention</i> dalam Perspektif Islam.....	52
2.3.	Hubungan antar Variabel.....	54
2.4.	Kerangka Konseptual.....	57
2.5.	Hipotesis Penelitian.....	58
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>		<b>60</b>
3.1.	Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	60
3.2.	Lokasi Penelitian.....	60
3.3.	Populasi dan Sampel.....	61
3.3.1	Populasi.....	61
3.3.2	Sampel.....	62
3.4.	Teknik Pengambilan Sampel.....	63
3.5.	Data dan Jenis Data.....	64
3.6.	Teknik Pengumpulan Data.....	64
3.6.1	Teknik Pengumpulan Data.....	64
3.6.2	Instrument Penelitian.....	65
3.7.	Definisi Operasional Variabel.....	65

3.8.	Skala Pengukuran .....	71
3.9.	Uji Validitas dan Reliabilitas .....	71
3.10.	Uji Linearitas .....	72
3.11.	Uji Normalitas .....	72
3.12.	Analisis Data .....	73
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>75</b>
4.1	Hasil Penelitian.....	75
4.1.1	Profil Perusahaan .....	75
4.1.2	Struktur Organisasi .....	76
4.1.3	Uji Validitas .....	78
4.1.4	Uji Reliabilitas .....	81
4.1.5	Analisis Statistika Deskriptif .....	81
4.1.6	Uji Linearitas.....	88
4.1.7	Uji Normalitas.....	90
4.1.8	Analisis Jalur/ <i>Path Analysis</i> .....	90
4.2	Pembahasan .....	91
<b>BAB V PENUTUP.....</b>		<b>101</b>
5.1	Kesimpulan.....	101
5.2	Saran.....	102
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>104</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>		<b>109</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu .....	11
Tabel 3.1 Populasi .....	62
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel .....	67
Tabel 4.1 Uji Validitas Komitmen Organisasi .....	78
Tabel 4.2 Uji Validitas Konflik .....	79
Tabel 4.3 Uji Validitas Work Engagement .....	79
Tabel 4.4 Uji Validitas Turnover Intention .....	80
Tabel 4.5 Uji Reliabilitas .....	81
Tabel 4.6 Statistika Deskriptif Usia .....	82
Tabel 4.7 Statistika Deskriptif Jenis Kelamin .....	82
Tabel 4.8 Statistika Deskriptif Tingkat Pendidikan .....	83
Tabel 4.9 Statistika Deskriptif Pekerjaan .....	84
Tabel 4.10 Statistika Deskriptif Pendapatan .....	85
Tabel 4.11 Statistika Deskriptif Komitmen Organisasi .....	85
Tabel 4.12 Statistika Deskriptif Konflik .....	86
Tabel 4.13 Statistika Deskriptif Work Engagement .....	87
Tabel 4.14 Statistika Deskriptif Turnover Intention .....	88
Tabel 4.15 Uji Linearitas .....	88
Tabel 4.16 Uji Normalitas .....	90
Tabel 4.17 Hasil Uji Simultan .....	90
Tabel 4.18 Koefisien Jalur Model I .....	91
Tabel 4.19 Koefisien Jalur Model II .....	92

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konsep .....	58
Gambar 4.1 Struktur Organisasi .....	76
Gambar 4.2 Analisis Koefisien Jalur . . . . .	93



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner .....	110
Lampiran 2 Data Jawaban Kuesioner Variabel Komitmen Organisasi .....	114
Lampiran 3 Data Jawaban Kuesioner Variabel Konflik .....	117
Lampiran 4 Data Jawaban Kuesioner Variabel Work Engagement .....	121
Lampiran 5 Data Jawaban Kuesioner Variabel Turnover Intention .....	123
Lampiran 6 Uji Validitas Komitmen Organisasi .....	126
Lampiran 7 Uji Validitas Konflik .....	127
Lampiran 8 Uji Validitas Work Engagement .....	128
Lampiran 9 Uji Validitas Turnover Intention .....	129
Lampiran 10 Reliabilitas .....	130
Lampiran 11 Uji Statistika Deskriptif Responden .....	131
Lampiran 12 Uji Statistika Deskriptif Kuesioner .....	133
Lampiran 13 Uji Linearitas .....	134
Lampiran 14 Uji Normalitas .....	135
Lampiran 15 Uji Simultan .....	136
Lampiran 16 Uji Koefisien Jalur Model I dan II .....	136
Lampiran 17 Biodata Peneliti .....	137
Lampiran 18 Bukti Konsultasi.....	140

## ABSTRAK

Miranda. 2019, SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Komitmen Organisasi, Dan Konflik Terhadap *Turnover Intention* Di Mediasi Oleh *Work Engagement* (Studi Kasus PT Murni Mapan Makmur)”.

Pembimbing : Dr. Siswanto, SE., M.Si

Kata Kunci : Komitmen Organisasi, Konflik, *Turnover Intention*, Dan *Work Engagement*

---

Karyawan merupakan faktor penting pada jalannya suatu organisasi, tanpa adanya sumber daya manusia perusahaan tidak dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang dimilikinya, serta senantiasa menjaga agar tetap setia pada perusahaan, sehingga meminimalisir karyawan untuk keluar (*turnover*) dari perusahaan. *Turnover* yang tinggi salah satu penyebabnya adalah komitmen organisasi rendah yang dimiliki oleh karyawan. Komitmen merupakan bagian dari loyalitas karyawan terhadap perusahaan, selain itu adanya konflik yang tinggi didalam perusahaan. Dan keterikatan karyawan yang sering disebut “*work engagement*” yang rendah pula. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi, dan konflik terhadap *turnover intention* melalui *work engagement*.

Metode penelitian ini menggunakan kuantitatif, lokasi di PT Murni Mapan Makmur, dengan jumlah populasi sebanyak 387 karyawan, serta menggunakan teknik *propotional random sampling* sehingga didapatkan jumlah sampel sebanyak 80 karyawan. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dianalisis melalui uji jalur atau *path analysis*.

Hasil penelitian menunjukkan hasil bahwa, komitmen organisasi, konflik, dan *work engagement* secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap *tunrover intention*, secara parsial komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, akan tetapi konflik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*. Tidak ada pengaruh komitmen organisasi secara tidak langsung melalui *work engagement* terhadap *tunover intention*, namun ada penaruh tidak langsung yang terjadi pada konflik melalui *work engagement* terhadap *turnover intetnion*.

## ABSTRACT

Miranda. 2019, THESIS. Title: “The Effect of Organizational Commitment, and Conflict against *Turnover Intention* that mediated by *Work Engagement* (Case Study of PT Murni Mapan Makmur)”.

Advisor : Dr. Siswanto, SE., M.Si

Keywords : Organizational Commitment, Conflict, *Turnover Intention*, and *Work Engagement*

---

Employees are an important factor in the course of an organization, without the human resource, a company cannot run as well as the purpose of it, and always keep them loyal to the company, so that can minimized the employees that come out (*turnover*) from the company. The low level of employees’ organizational commitment is one of the causes of the high level of *turnover*. The commitment is part of employees’ loyalty to the company. In addition, the other causes are the high conflicts in the company and the low level of employees’ work engagement. The purposes of this research are to know the effect of organizational commitments, and the conflict against *turnover intention* through *work engagement*.

The research method in this current research is qualitative method. It is conducted at PT Murni Mapan Makmur, with 387 employees as a population. The current research applying *proportional random sampling* technique which obtains 80 samples of the population. The data collection technique using questionnaire that analyzed by *path analysis*.

The finding shows that the organizational commitment, conflict, and *work engagement* are simultaneously affect the *turnover intention*. Partially, the organizational commitment has no significant effect toward *turnover intention*, but the conflict has significant effect toward it. There is no indirect effect of the organizational commitment trough *work engagement* toward *turnover intention*, but there is indirect effect that happen on the conflicts trough *work engagement* toward *turnover intention*.

## مُلَخَّصُ البَحْثِ

ميراندا. ٢٠١٩، البَحْثُ العِلْمِي . العُنْوَانُ: "تَأْتِيرُ الإلتِزَامِ التَّنْظِيمِي، وَالصَّرَاعُ ضِدُّ نِيَّةِ الدَّورَانِ فِي الوَسَاطَةِ المُشَارَكَةِ فِي العَمَلِ (دِرَاسَةُ حَالَةٍ مِنْ PT Murni Mapan Makmur)".

المُشْرِفُ: الدُّكْتُورُ. سِيَسَوَانْتُو ، المَاجِيسْتِرُ.

الكَلِمَاتُ الرَّئِيسِيَّةُ: الإلتِزَامُ التَّنْظِيمِي ، الصَّرَاعُ ، نِيَّةُ الدَّورَانِ ، وَمُشَارَكَةُ العَمَلِ

المُوظَّفُونَ عَامِلٌ مُهمٌّ فِي سِيَاقِ المُنْظَمَةِ ، دُونَ وُجُودِ المَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ لِأَيْمِكُنُ لِلشَّرِكَةِ أَنْ تَعْمَلَ وَفَقًا لِلعَرَضِ مِنْهُ ، وَتَبْقَى دَائِمًا وَوَلَاءً لِلشَّرِكَةِ ، وَذَلِكَ لِلتَّقْلِيلِ مِنْ دَوْرَانِ مِنَ الشَّرِكَةِ. إرتِفَاعُ مُعَدَّلِ دَوْرَانِ أَحَدِ سَبَابِ إِنْخِفَاضِ الإلتِزَامِ التَّنْظِيمِي الَّتِي يُمَلِكُهَا المُوظَّفُ. الإلتِزَامُ هُوَ جُزْءٌ مِنْ وَوَلَاءِ المُوظَّفِينَ لِلشَّرِكَةِ ، إِلَى جَانِبِ وُجُودِ مُسْتَوَى عَالٍ مِنَ الصَّرَاعَاتِ دَاخِلِ الشَّرِكَةِ. وَاشْتِرَاكُ المُوظَّفِ مَا يُسَمَّى "Work Engagement" مُنْخَفِضٌ كَذَلِكَ. كَانَ العَرَضُ مِنْ هَذَا البَحْثِ هُوَ مَعْرِفَةُ تَأْتِيرِ الإلتِزَامَاتِ التَّنْظِيمِيَّةِ ، وَالصَّرَاعُ عَلَى نِيَّةِ الدَّورَانِ مِنْ خِلَالِ المُشَارَكَةِ فِي العَمَلِ.

يَسْتَعْدِمُ هَذَا البَحْثُ المَنْهَجَ الكِيمِي المَوْفُوعُ فِي PT Murni Mapan Makmur ، الَّتِي يَبْلُغُ عَدَدُ سَكَّانِهَا ٣٨٧ مُوظَّفًا ، وَتَسْتَعْدِمُ تَقْنِيَّةَ أَحْذِ العَيِّنَاتِ العَشْوَابِيَّةِ بَرُوبُونِيُونُ بِحَيْثُ يَتِمُّ الحُصُولُ عَلَى عَدَدِ العَيِّنَاتِ ٨٠ مُوظَّفًا. تَمَّ تَحْلِيلُ تَقْنِيَّاتِ جَمْعِ البَيِّنَاتِ بِاسْتِخْدَامِ الإِسْتِيبَانَاتِ مِنْ خِلَالِ مُسَارَاتِ الإِخْتِبَارِ أَوْ تَحْلِيلِ المُسَارِ.

أظْهَرَتْ النَّتَائِجُ أَنَّ الإلتِزَامَاتِ التَّنْظِيمِيَّةِ ، وَالصَّرَاعَاتِ ، وَمُشَارَكَةُ العَمَلِ فِي وَقْتِ وَاجِدٍ أَوْ مَعًا كَانَ لَهُ تَأْتِيرٌ عَلَى نِيَّةِ الدَّورَانِ ، وَالإلتِزَامَاتِ التَّنْظِيمِيَّةِ الجُزْئِيَّةِ لَمْ يُؤْتِرْ بِشَكْلِ كَبِيرٍ عَلَى نِيَّةِ الدَّورَانِ ، وَلَكِنْ كَانَ لِلصَّرَاعِ تَأْتِيرٌ كَبِيرٌ عَلَى نِيَّةِ الدَّورَانِ. لَا يُوجَدُ أَيُّ تَأْتِيرٍ لِلإلتِزَامِ التَّنْظِيمِي بِشَكْلِ عَيْرٍ مُبَاشِرٍ مِنْ خِلَالِ المُشَارَكَةِ فِي العَمَلِ عَلَى نِيَّةِ الدَّورَانِ، وَلَكِنْ هُنَاكَ تَأْتِيرٌ غَيْرٌ مُبَاشِرٍ يُحَدِّثُ فِي الصَّرَاعِ مِنْ خِلَالِ المُشَارَكَةِ فِي العَمَلِ عَلَى نِيَّةِ الدَّورَانِ.

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Suatu organisasi maupun perusahaan tidak pernah lepas dari adanya campur tangan manusia didalamnya, selain adanya sumber daya seperti peralatan, mesin, uang, maupun sumber informasi bagi perusahaan yang menjadi faktor penting bagi kelangsungan operasional perusahaan, faktor yang tidak kalah penting adalah sumber daya manusia. Dimana dalam perusahaan yang memegang peranan penting berada pada departemen sumber daya manusia atau *human resource department*, jadi manusia merupakan faktor strategis yang memiliki peran penting dalam semua operasional atau kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya (Sirait, 2006).

Sumber daya manusia yakni karyawan pada perusahaan merupakan aset yang terpenting yang menjadi penggerak dan penentu jalannya organisasi, tanpa adanya peran karyawan perusahaan tidak dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang dimiliki perusahaan. Oleh karena itu, departemen sumber daya manusia memiliki tugas untuk mengatur, mengelola dan memajemen karyawan itu sendiri, agar dapat terus melaksanakan pekerjaan sesuai aturan yang ada, serta menjaga karyawan agar tetap setia pada perusahaan, sehingga meminimalisir karyawan untuk keluar (*turnover*) ke perusahaan lain.

Tingkat *turnover* karyawan yang tinggi dapat menyebabkan pengeluaran yang besar, karena pengeluaran tersebut dilakukan untuk melaksanakan perekrutan karyawan baru, *training*, pengawasan, dan lembur (Khan *et al.*,2014). Kondisi tersebut mengakibatkan kerugian bagi perusahaan, baik secara materi maupun dalam hal pekerjaan.

Perpindahan karyawan memberikan dampak pekerjaan bagi rekan kerjanya, dalam menyelesaikan pekerjaan akan ikut terganggu. Tingkat *turnover* yang tinggi, membuat organisasi tidak memberikan manfaat dari program pelatihan untuk karyawannya, karena akan memberikan tambahan biaya untuk mencari karyawan baru (Kadiman dan Indriana, 2012). *Turnover intention* merupakan keinginan dari seorang karyawan untuk berpindah dari suatu organisasi ke organisasi lainnya (Gustria, 2011).

*Turnover intention* yang tinggi salah satu penyebabnya adalah komitmen organisasi rendah yang dimiliki oleh karyawan. Komitmen organisasi merupakan suatu konsistensi dari wujud keterikatan seseorang terhadap suatu hal, spirit karir, keuangan, lingkungan dan sebagainya. Dengan adanya komitmen dapat menjadi suatu dorongan bagi seseorang untuk bekerja lebih baik (Istiqomah, 2003).

Penelitian yang dilakukan oleh Siwi, dkk (2016), menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* pada RS Pancaran Kasih GMIM Manado. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Nugraha, dkk (2017), menjelaskan bahwa komitmen organisasi juga berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan BMT Itqan.

Menurut Darmawan (2013), salah satu faktor yang mendukung seseorang tetap bertahan dalam sebuah perusahaan adalah komitmen organisasi. Komitmen berarti keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmed dan Nosheen Nawaz (2015) menunjukkan hasil berbeda dari penelitian sebelumnya, penelitian yang dilakukan terhadap karyawan Pakistan Internasional Airlines (PIA), komitmen organisasi memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap *turnover intention*.

Karyawan dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi memiliki kemungkinan kecil untuk meninggalkan organisasi (perusahaan). Maka dari itu untuk mengurangi *turnover intention*, organisasi harus memiliki karyawan yang berkomitmen tinggi yang memberikan hasil tingkat *turnover intention* yang lebih rendah, sehingga menurunkan biaya untuk perekrutan, pelatihan, dan pengembangan.

Komitmen organisasi juga mencakup tentang loyalitas dan rasa memiliki, ketika karyawan mempunyai loyalitas dan rasa memiliki yang tinggi maka karyawan dengan suka rela mengorbankan kepentingan pribadinya untuk perusahaan. Namun ketika karyawan mempunyai komitmen terhadap perusahaan rendah maka karyawan cenderung mengundurkan diri dan mencari pekerjaan lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Apriliyana (2016), menunjukkan hasil bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap karyawan paguyuban PEW Laris Manis.

Tingkat *turnover intention* dapat disebabkan oleh adanya konflik, yang terjadi antara konflik pribadi, konflik dengan sesama karyawan maupun konflik yang terjadi diantara karyawan dengan pimpinan.

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gultom (2015), yang mana hasil analisa data menunjukkan bahwa konflik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover* karyawan pada Choco Bakery, ini berarti bahwa meningkatnya konflik akan meningkatkan *turnover intention* karyawan. Sebaliknya, menurunnya konflik akan menurunkan *turnover intention*.

Konflik yang terjadi disebabkan oleh adanya perbedaan kepentingan antara karyawan, perbedaan kepribadian, dan perbedaan pendapat serta perasaan yang terlalu sensitif.

Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan (Mangkunegara, 2005).

Konflik merupakan suatu proses yang dimulai, apabila satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi perhatian pihak pertama (Wahjono, 2010). Ketika seorang karyawan memiliki konflik, mereka merasa tidak nyaman dengan lingkungan kerjanya, alhasil mengakibatkan kualitas bekerja semakin rendah. Apabila hal itu dibiarkan, maka akan timbul keinginan karyawan untuk berpindah atau keluar dari

organisasi yang disebut *turnover intention*, dengan maksud menghindari konflik tersebut.

*Turnover intention* merupakan penarikan diri yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri dan tentu sangat dipengaruhi oleh kepribadian manusia yang berbeda-beda seperti sifat, nilai-nilai, keinginan dan minat. Dengan adanya perbedaan kepribadian tersebut cenderung akan menyebabkan terjadinya konflik kerja dalam suatu organisasi yang tidak dapat dihindari, hal ini tentu saja akan menghambat proses pelaksanaan pekerjaan itu sendiri dan tentunya akan membuat karyawan merasa ingin berhenti dan berpindah keperusahaan lain (Saputra, 2017)

Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk dapat senantiasa memperhatikan hubungan yang baik dengan karyawan, maka karyawan tersebut akan memberikan yang terbaik pula pada organisasi.

Hubungan baik yang terjalin diantara keduanya dapat menciptakan keterikatan karyawan dengan perusahaan, yang berarti *work engagement* atau “*employee engagement*” dan seringkali disebut dengan keterikatan karyawan, yang mana menjadi kontributor penting dalam upaya retensi karyawan, dan kepuasan pelanggan serta kinerja (Wibawa, dan Dewi K Soedarsono, 2016).

Pada penelitian sebelumnya Wibawa, dan Dewi K Soedarsono (2016), menunjukkan hasil *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention*.

*Work engagement* berhubungan dengan kesehatan dan efek kerja yang baik bagi karyawan. *Work engagement* dapat membantu individu mendapatkan

keuntungan dari pekerjaan yang membuat stress, tidak hanya itu *work engagement* berkorelasi positif dengan komitmen organisasi dan pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan. Hal-hal inilah yang menjadi penting bagi manajer untuk memperkuat *work engagement*, karena karyawan yang tidak memiliki keterikatan yang kuat menjadi pusat masalah. Apabila pekerja kehilangan komitmen dan motivasi kerja, maka kecenderungan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan (*turnover*), ditandai dengan rendahnya tingkat kehadiran dan menurunnya kinerja karyawan tersebut (Ayu, dkk, 2015).

*Penelitian* yang dilakukan Listau, dkk (2017), menunjukkan hasil bahwa nampaknya *work engagement* menciptakan konflik antar-peran dengan perasaan kuat dan dedikasi terhadap pekerjaan memiliki hubungan negatif dengan konflik kerja. Dan mengenai keterlibatan karyawan terhadap komitmen organisasi menunjukkan bahwa ketika *work engagement* tinggi maka komitmen organisasi meningkat pula sehingga tingkat *turnover* yang lebih rendah (Albdour, dan Ikhlas 2014). Saat ini *work engagement* masih banyak menghasilkan data bahwa, variabel tersebut memiliki pengaruh negatif dengan konflik maupun *turnover intention*, dimana ketika *work engagement* karyawan dengan perusahaan tinggi maka akan memberikan dampak konflik dan *turnover intention* yang rendah, sebaliknya pula *work engagement* yang dimiliki karyawan semakin rendah akan menimbulkan tingginya tingkat konflik maupun *turnover intention*. Selain itu, belum banyak data yang menghasilkan hubungan positif diantara *work engagement* dengan konflik, maupun *work engagement* dengan *turnover intention* sendiri, yang berarti ketika keterikatan karyawan

dengan perusahaan tinggi, akan tetapi tingkat konflik dan *turnover intention* juga tinggi.

PT Murni Mapan Makmur merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang industri plastik yang terletak pada kecamatan purwosari, Kabupaten Pasuruan. Perusahaan keluarga ini didirikan pada tanggal 23 September 1988, produk yang dihasilkan oleh PT Murni Mapan Makmur diantara lain yaitu, *inner* karung, kain terpal, kalsium karbonat, biji plastik daur ulang, tali tampar, dan benang. Setiap hari PT. Murni Mapan Makmur mampu menghasilkan 24 ton benang, 8 ton karung, 2 ton *inner*, 6 ton kain terpal, 30 ton kalsium karbonat, 5 ton biji plastik daur ulang, dan tali tampar sebanyak 5 ton .Pabrik yang didirikan dikawasan tempat tinggal penduduk, dimana para warga ingin memenuhi segala kebutuhan sehari-harinya dengan cara bekerja, dari hal tersebut memberikan dampak bagi PT. Murni Mapan Makmur. Lingkungan luar dari warga sekitar menuntut agar warga diberikan banyak peluang atau kesempatan diterimanya di perusahaan. Untuk menghindari konflik, ketika permintaan warga sekitar pabrik tidak terpenuhi, pihak manajer personalia membuat sistem rekrutmen dengan status karyawan kontrak. sistem tersebut dilakukan dengan cara mengkontrak karyawan yang sudah diterima dengan jangka waktu 5 sampai 6 bulan, atau jika memungkinkan sampai 1 tahun. Sistem yang diterapkan memberikan dampak seringnya perputaran karyawan yang terjadi. Dan memiliki kendala kurang memenuhinya karyawan yang berkompeten sesuai kebutuhan perusahaan.

Di sisi lain, gaji yang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai dengan upah minimum regional, untuk memberikan kesejahteraan bagi karyawan, serta

tunjangan-tunjangan lain yang diberikan PT. Murni Mapan Makmur. Bahkan jumlah nominal yang diterima karyawan yang berstatus kontrak tidak jauh berbeda dengan karyawan tetap.

Dari pemaparan hal tersebut penulis memilih PT. Murni Mapan Makmur sebagai obyek penelitian, karena seringnya perputaran karyawan kontrak dinilai oleh pihak perusahaan kurang memiliki komitmen yang tinggi, ketika karyawan kurang memiliki komitmen, apakah memiliki pengaruh juga terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan, selain itu apakah gaji yang sudah sesuai untuk kesejahteraan karyawan, dapat berpengaruh bagi semua karyawan menjadi berkomitmen lebih tinggi lagi, serta memiliki keterikatan dengan perusahaan, sehingga rasa untuk keluar dari perusahaan dapat diminimalisir. Ketika interaksi saat bekerja diantara karyawan apakah mereka memiliki konflik baik dengan teman saat bekerja dengan perbedaan status, atau bahkan dengan pihak atasan

Menurut hasil survei Hay Group tingkat *turnover* karyawan secara global akan meningkat dalam tahun-tahun kedepan pada rentang tahun 2010-2018, dimana rata-rata rasio *turnover* karyawan dalam lima tahun meningkat menjadi 23,4 persen, negara Indonesia sendiri dengan presentasi sebesar 25,8% berhasil menempati peringkat ke-3 dengan tingkat *turnover* karyawan tertinggi dibandingkan negara Brazil (24,4%), US (21,8%), China (21,3%) dan UK (14,6%). Akan tetapi pada survey perusahaan JobStreet, menghasilkan survey tingkat kebahagiaan karyawan di Indonesia, Singapore, Malaysia, dan Vietnam meningkat dibanding tahun lalu, di Indonesia sendiri 71 dari 100 orang mengatakan bahwa mereka bahagia dengan pekerjaannya saat ini.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul “Pengaruh Komitmen Organisasi, Konflik, terhadap *Turnover Intention* yang di Mediasi oleh *Work Engagement* (Studi kasus PT. Murni Mapan Makmur)

### 1.2 Rumusan Masalah

Dari pemaparan latar belakang diatas maka rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi, konflik, dan *work engagement* terhadap *turnover intention* secara simultan?
2. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* secara parsial?
3. Apakah ada pengaruh konflik terhadap *turnover intention* secara parsial?
4. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi dan konflik secara tidak langsung melalui *work engagement* terhadap *turnover intention*?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian sebagai berikut

1. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi, konflik, dan *work engagement* terhadap *turnover* secara simultan
2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* secara parsial
3. Untuk mengetahui pengaruh konflik terhadap *turnover intention* secara parsial

4. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi dan konflik secara tidak langsung melalui *work engagement* terhadap *turnover intention*

#### 1.4 Manfaat Penelitian

##### 1. Bagi Peneliti

Adapun manfaat dari penelitian adalah menambah pengetahuan dan wawasan mengenai pengaruh komitmen organisasi, konflik terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *work engagement* sebagai perbandingan atas teori-teori yang sudah didapatkan selama kuliah.

##### 2. Bagi Akademisi

Diharapkan penelitian ini bermanfaat bagi perkembangan ilmu sekarang dan masa depan, menjadi bahan referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya dan diharapkan penelitian selanjutnya mampu memperbaiki kekurangan maupun kelemahan dari penelitian ini.

##### 3. Bagi Praktisi

Sebagai bahan referensi bagi perusahaan yakni manajer untuk dapat meningkatkan hubungan dengan karyawan menjadi lebih baik lagi sehingga karyawan nyaman ketika bekerja serta meminimalisir karyawan untuk *turnover*, dan tetap mempertahankan karyawan terus berada pada perusahaan dan bekerja mencapai tujuan perusahaan.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu merupakan kumpulan dari beberapa penelitian terdahulu yang dicantumkan untuk dikomparasikan dengan penelitian ini dan membuktikan sekaligus memunculkan inovasinya, sehingga penelitian dapat berjalan dengan lancar dan benar (Machfudz, 2014)

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian	Perbedaan
1.	Kusuma, Budi Hartono dan Lina, 2017, Pengaruh Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Denga Komitmen Organisasi Sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Survai	Variabel bebas adalah kepuasan karyawan Variabel terikat adalah kinerja karyawan dan Variabel <i>intervening</i> komitmen karyawan	Uji kausalitas data Uji validitas Uji Reliabilitas Uji Hipotesis Uji koefisien korelasi Uji koefisien determinasi Analisis jalur	Kepuasan karyawan memilih pengaruh positif terhadap kinerja karyawan Penelitian ini belum dapat membuktikan peran komitmen karyawan sebagai variabel <i>intervening</i>	Penelitian terdahulu: variabel menggunakan komitmen karyawan Penelitian dilakukan pada perguruan tinggi swasta di wilayah Jakarta Barat Komitmen karyawan sebagai variabel

	Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Wilayah Jakarta Barat)				<i>intervening</i> Penelitian saat ini: Penelitian dilakukan di perusahaan Komitmen organisasi sebagai variabel bebas
2	Zahroh, Retno dan Gde adnyana Sudibya, 2016, Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Konflik-Kerja Keluarga Terhadap <i>Intention To Quit</i> Karyawan Pada Restoran Kudeta Di Seminyak Kuta	Variabel bebas Pertama adalah Komitmen Organisasi Variabel bebas kedua adalah konflik kerja-keluarga Variabel terikat adalah <i>intention to quit</i>	Teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda	Komitmen organisasi dan konflik kerja keluarga secara simultan berpengaruh signifikan terhadap <i>intention to quit</i>	Penelitian terdahulu: Menggunakan konflik kerja-keluarga sebagai variabel bebas Menggunakan istilah <i>intention to quit</i> Penelitian dilakukan pada restoran Kudeta di Seminyak Kuta Menggunakan analisis data regresi berganda Penelitian saat ini: Menggunakan variabel konflik sebagai variabel bebas Menggunakan istilah <i>turnover intention</i> Metode

					analisis data menggunakan analisis jalur
3.	Saputra 2017, Pengaruh Konflik Kerja Dan Jaminan Sosial Terhadap <i>Turnover Intention</i> Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Riau Crumb Rubber Factory Kota Pekanbaru	Variabel bebas pertama adalah konflik kerja Variabel bebas kedua adalah jaminan sosial Variabel terikat pertama adalah kepuasan kerja dan variabel terikat kedua adalah <i>turnover intention</i>	Analisis data menggunakan <i>software SPSS</i> Uji validitas Uji reliabilitas Uji koefisien determinasi Analisis jalur <i>path</i>	Konflik kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> Jaminan sosial secara langsung berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> Kepuasan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> Konflik kerja secara tidak langsung atau melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> Konflik kerja secara tidak langsung atau melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover</i>	Penelitian terdahulu: Menggunakan variabel konflik kerja sebagai variabel bebas Penelitian dilakukan pada bagian produksi PT Riau Crumb Rubber Factory Kota Pekanbaru Memiliki dua variabel terikat yang dianalisis menggunakan analisis jalur  Penelitian saat ini: Menggunakan variabel konflik sebagai variabel bebas Memiliki satu variabel terikat dan adanya <i>work engagement</i> sebagai variabel mediasi

				<i>intention</i>	
4	Steven, Juda dan Unika Prihatsanti, 2017, Hubungan Antara Resiliensi Dengan Work Engagement Pada Karyawan Bank Panin Cabang Menara Imperium Kuningan Jakarta	Variabel kriterium adalah <i>work engagement</i> Variabel prediktor adalah resiliensi	Uji normalitas Uji linieritas Uji hipotesis Analisis regresi	Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara resiliensi terhadap <i>work engagement</i> semakin tinggi resiliensi karyawan maka semakin tinggi <i>work engagement</i> nya	<p>Penelitian terdahulu: Hanya memiliki satu variabel bebas dan satu variabel terikat Penelitian dilakukan disebuah perbakan yakni Bank Panin Cabang Menara Imperium Kuningan Jakarta Analisis data menggunakan regresi berganda <i>Work engagement</i> sebagai variabel bebas atau prediktor</p> <p>Penelitian saat ini: Menggunakan lebih dari 2 variabel Penelitian dilakukan pada perusahaan Work engagement sebagai variabel mediasi Metode analisis data</p>

					menggunakan analisis jalur
5	Alfresia, 2016, Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan (Studi Pada PT Kajima Indonesia)	Variabel bebas pertama adalah Kepuasan kerja variabel bebas kedua adalah Komitmen organisasi dan variabel terikat adalah <i>turnover intention</i>	Uji Validitas Uji reliabilitas uji deskriptif uji normalitas Uji linieritas Uji multikolinieritas Uji hipotesis Uji regresi berganda Uji delta koefisien determinasi	Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> Komitmen organisasi berpengaruh negative dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh negative dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	Penelitian terdahulu: Menggunakan analisis berganda Penelitian sekarang: Adanya variabel mediasi Menggunakan metode analisis jalur Menggunakan variabel konflik sebagai variabel bebas dan work engagement sebagai variabel mediasi

Sumber: penelitian dari Budi Hartono, Retno Zahroh, Randi Saputra, Juda Steven, dan Vidya Prisca Alfesia

## 2.2. Kajian Teoritis

### 2.2.1 Komitmen Organisasi

Komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Menurut dia, komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen

organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi. Blau dan Boal (Sopiah, 2008) menyebutkan komitmen organisasional sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi. Robins (Sopiah, 2008) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. Steers dan Porter mengatakan bahwa suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan. Menurut Steers, komitmen organisasi dapat dilihat dari 3 faktor: 1) kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, 2) kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan 3) keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

### **2.2.2 Bentuk Komitmen Organisasi**

Allen, Meyer, dan Smith (1993) mengemukakan bahwa ada tiga komponen komitmen organisasi, yaitu:

1. *Affective Commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional

2. *Continuance Commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.
3. *Normative Commitment*, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan, dimana karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

### 2.2.3 Proses Terjadinya Komitmen Organisasi

Bashaw dan Grant (dalam Sopiah, 2008) menjelaskan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan sebuah proses berkesinambungan dan merupakan sebuah pengalaman individu ketika bergabung dalam sebuah organisasi.

Sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen karyawan pada organisasi, yaitu (Sopiah, 2008):

1. *Make it charismatic*, jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap, dan bertindak.
2. *Build the tradition*, segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus-menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
3. *Have comprehensive grievance procedures*, bila ada keluhan atau *complain* dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.

4. *Provide extensive two-way communication*, jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
5. *Create a sense of community*, jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu *community* di mana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagi dll.
6. *Build value-based homogeneity*, membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, ketrampilan, minat, motivasi, kinerja, tanpa ada diskriminasi.
7. *Share and share alike*, sebaiknya organisasi membuat kebijakan di mana antara karyawan level bawah sampai yang paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik, dll.
8. *Emphasize barnraising, cross-utilization, and teamwork*, organisasi sebagai *community* harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi. Misalnya perlu adanya rotasi sehingga orang yang bekerja di “tempat basah” perlu juga ditempatkan di “tempat yang kering”. Semua anggota organisasi merupakan suatu tim kerja. Semuanya harus memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi tersebut.
9. *Get together*, adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin. Misalnya, sekali-kali produksi dihentikan dan semua karyawan terlibat dalam event rekreasi bersama keluarga,

pertandingan olahraga, seni, dll. Yang dilakukan oleh semua anggota organisasi dan keluarganya.

10. *Support employee development*, hasil studi menunjukkan bahwa karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karier karyawan dalam jangka panjang.
11. *Commit to actualizing*, setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing.
12. *Provide first-year job challenge*, karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi dan harapannya, kebutuhannya. Berikan bantuan yang kongkret bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya. Jika pada tahap-tahap awal karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi maka karyawan akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pada tahap-tahap berikutnya.
13. *Enrich and empower*, ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan. Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja karyawan. Misalnya dengan rotasi kerja, memberikan tantangan dengan memberikan tugas, kewajiban dan otoritas tambahan dll.
14. *Promote from within*, bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan diluar perusahaan.

15. *Provide development activities*, bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya hal itu akan memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang personalnya, juga jabatannya.
16. *The question of employee security*, bila karyawan merasa aman, baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya. Misalnya, karyawan merasa aman karena perusahaan membuat kebijakan memberikan kesempatan karyawan bekerja selama usia produktif. Dia akan merasa aman dan tidak takut akan ada pemutusan hubungan kerja. Dia merasa aman karena keselamatan kerja diperhatikan perusahaan.
17. *Commit to people-first values*, membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu, perusahaan harus benar-benar memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan memasuki organisasi. Dengan demikian karyawan akan mempunyai persepsi yang positif terhadap organisasi.
18. *Put in writing*, data-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi, dll. Organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan, bukan sekedar bahasa lisan.
19. *Hire "Right-Kind" managers*, bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin, dll. Pada bawahan, sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.

20. *Walk the talk*, tindakan jauh lebih efektif dari sekedar kata-kata. Bila pimpinan ingin karyawannya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata atau berbicara.

#### 2.2.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Misalnya, Steers mengidentifikasi ada tiga faktor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu: 1) ciri pribadi pekerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan. 2) ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja. 3) pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

Empat faktor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi (Sopiah, 2008), yaitu:

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan dll.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.

4. Pengalaman kerja, pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Stum (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan ada 5 faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional: 1) budaya keterbukaan, 2) kepuasan kerja, 3) kesempatan personal untuk berkembang, 4) arah organisasi dan, 5) penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan. Sedangkan young et.al (Sopiah, 2008) mengemukakan ada 8 faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasi: 1) kepuasan terhadap promosi, 2) karakteristik pekerjaan, 3) komunikasi, 4) kepuasan terhadap pimpinan, 5) pertukaran ekstrinsik, 6) pertukaran instrinsik, 7) imbalan intrinsik, dan 8) imbalan ekstrinsik.

Steers dan Porter (1983) mengemukakan ada sejumlah faktor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal yang meliputi *job expectations, psychological contract, job choice factors*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal.
2. Faktor organisasi, meliputi *initial works experiences, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor itu akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.
3. *Non-organizational factors*, yang meliputi *availability of alternative jobs*, faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya

alternative pekerjaan lain. Jika da dan lebih baik, tentu karyawan akan meninggalkannya.

Akhirnya dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasional adalah:

1. Faktor personal
2. Faktor organisasional, dan
3. Faktor yang bukan dari dalam organisasi.

#### **2.2.5 Dampak Komitmen Organisasi**

Komitmen karyawan baik yang tinggi maupun yang rendah, akan berdampak pada: 1) karyawan itu sendiri, misalnya terhadap perkembangan karier karyawan itu di organisasi/perusahaan, 2) organisasi, karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyalitas karyawan, dll (Sopiah, 2008).

Menurut Hackett dan Guinon (Sopiah, 2008), karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan berdampak pada karyawan tersebut, yaitu dia lebih puas dengan pekerjaannya dan tingkat absensinya menurun. Sedangkan menurut Carsten dan Spector (dalam Sopiah, 2008) dampak yang ditimbulkan adalah karyawan tersebut akan tetap tinggal dalam organisasi. Organ dan Konovsky (Sopiah,2008), menyebutkan sebagai *more likely to display organization citizenship behavior*. Judge dan Watanabe dalam (Sopiah,2008), menggambarkan bila komitmen karyawan tinggi maka dampak yang ditimbulkan adalah mereka lebih puas dalam kehidupan mereka secara keseluruhan.

### 2.2.6 Komitmen Organisasi Perspektif Islam

Berkaitan dengan etika kerja Islam, dalam kehidupan berorganisasi setiap muslim dituntut untuk berkomitmen terhadap organisasi di dunia dengan satu tuntutan bahwa segala bentuk pertumbuhan dan perkembangan materi harus ditunjukkan demi keadilan, kebenaran dan peningkatan ketakwaan spiritual baik bagi organisasi maupun dirinya sendiri sebagai wujud pertanggungjawaban sebagai khalifa di bumi.

Menurut Mulyadi (2010) seseorang tidak boleh bekerja dengan *sembrono* (seenaknya) dan acuh tak acuh, sebab akan berarti merendahkan makna demi ridha Allah atau merendahkan Tuhan. Dalam Al-Qur'an surat Al-Kahfi ayat 110:

قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمُ إِلَهُهُ وَاحِدٌ فَمَن كَانَ يَرْجُوا

لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ ۚ أَحَدًا ﴿١١٠﴾

Artinya: “Katakanlah: Sesungguhnya Aku Ini manusia biasa seperti kamu, yang diwahyukan kepadaku: "Bahwa Sesungguhnya Tuhan kamu itu adalah Tuhan yang Esa". barangsiapa mengharap perjumpaan dengan Tuhannya, Maka hendaklah ia mengerjakan amal yang saleh dan janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalam beribadat kepada Tuhannya”.

Maksud dari kata mengerjakan amal shaleh dalam ayat di atas adalah bekerja dengan baik (bermutu), sedangkan kata janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalam beribadat kepada Tuhannya berarti tidak mengalihkan tujuan pekerjaan selain kepada Tuhan (*al Haq*), yang berarti menjadi sumber nilai intrinsik pekerjaan manusia.

Tidak hanya komitmen di dalam suatu organisasi yang dibutuhkan, tetapi juga dalam kehidupan beragama. Sebagai seorang muslim juga harus berkomitmen pada diri sendiri untuk selalu menjalankan segala perintah Allah dan menjauhi segala larangan Allah sehingga untuk dapat menjalankan segala larangan-Nya, maka kita harus istiqomah dalam menjalaninya.

Dalam perspektif islam, komitmen seorang tercemin dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Komitmen dalam menjalankan kewajiban dan menjauhi larangan Allah SWT merupakan wujud dari komitmen seorang manusia sebagai makhluk Tuhan, seperti dalam firman Allah dalam Al-Qur'an Surat An-Nisa ayat 146:

إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا وَأَصْلَحُوا وَاعْتَصَمُوا بِاللَّهِ وَأَخْلَصُوا دِينَهُمْ لِلَّهِ فَأُولَٰئِكَ مَعَ الْمُؤْمِنِينَ ۗ وَسَوْفَ يُؤْتِي اللَّهُ الْمُؤْمِنِينَ أَجْرًا عَظِيمًا



Artinya: “Kecuali orang-orang yang Taubat dan mengadakan perbaikan[369] dan berpegang teguh pada (agama) Allah dan tulus ikhlas (mengerjakan) agama mereka Karena Allah. Maka mereka itu adalah bersama-sama orang yang beriman dan kelak Allah akan memberikan kepada orang-orang yang beriman pahala yang besar”.

[369] Mengadakan perbaikan berarti berbuat pekerjaan-pekerjaan yang baik untuk menghilangkan akibat-akibat yang jelek dan kesalahan-kesalahan yang dilakukan.

Pada ayat tersebut menerangkan bahwa pahala yang besar adalah balasan bagi yang taubat dan mengadakan perbaikan dan berpegang teguh pada agama Allah dan tulus ikhlas mengerjakan agama karena Allah SWT. Yang dimaksud dengan mengadakan perbaikan disini adalah berbuat pekerjaan-pekerjaan yang baik untuk menghilangkan akibat-akibat yang jelek dan kesalahan-kesalahan yang dilakukan.

### **2.2.7 Konflik**

Dalam sebuah organisasi, perusahaan, atau lembaga lainnya setiap orang dan kelompok mengembangkan keahlian dan pandangan yang berbeda tentang pekerjaan dengan tugasnya masing-masing. Ketika interaksi di antara mereka mengalami perbedaan kepentingan, persepsi, dan hal lainnya maka konflik akan terjadi. Apabila konflik itu tidak segera terselesaikan maka akan menjadi konflik potensial di antara mereka dalam sebuah organisasi (Nawawi, 2009).

Konflik adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama, atau menjalankan kegiatan bersama-sama, atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda. Anggota-anggota organisasi yang mengalami ketidakpastian tersebut mencoba untuk menjelaskan duduk persoalan dari pandangan mereka (Suprihanto, 2003).

Menurut Mangkunegara (2015) Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya. Dalam kehidupan

organisasi, pendapat tentang konflik dapat dilihat dari 3 sudut pandang, yaitu: pertama, pandangan tradisional berpendapat bahwa konflik merupakan sesuatu yang tak diinginkan dan berbahaya bagi kehidupan organisasi. Kedua, pandangan perilaku berpendapat bahwa konflik merupakan suatu kejadian atau peristiwa yang biasa terjadi dalam kehidupan organisasi, yang biasa bermanfaat (konflik fungsional) dan bisa pula merugikan organisasi (konflik disfungsional). Ketiga,, pandangan interaksi berpendapat bahwa konflik merupakan suatu peristiwa yang tidak dapat dihindarkan dan sangat diperlukan bagi pemimpin organisasi.

Berdasarkan ketiga pandangan tentang konflik tersebut, pihak pemimpin organisasi perlu menganalisis dengan nyata konflik yang terjadi di organisasi, apakah konflik itu fungsional atau disfungsional, dan bagaimana manajemen konflik agar berpengaruh positif bagi kemajuan organisasi.

### **2.2.8 Sumber Konflik Organisasi**

Sejumlah faktor berbeda dapat menimbulkan konflik organisasi. Beberapa faktor seperti kepribadian yang tidak cocok bersifat psikologis. Artinya, konflik tersebut berkaitan dengan karakteristik perseorangan para karyawan. Hal inilah, yang menjelaskan bahwa ada orang yang mempunyai kesulitan untuk bekerja sama dengan orang lain dan kesulitan tersebut tidak ada kaitannya dengan kemampuan kerja atau interaksinya yang formal. Adapun sumber structural konflik organisasi yaitu (Siswanto, dan Sucipto, 2008):

#### **1. Saling Ketergantungan Pekerjaan**

Saling ketergantungan pekerjaan menunjuk kepada sejauh mana dua unit dalam sebuah organisasi saling tergantung satu sama lain pada bantuan

informasi, kerelaan, aktivitas-koordinasi yang lain untuk menyelesaikan tugas masing-masing secara efektif. Hubungan antara saling ketergantungan pekerjaan dan konflik adalah tidak langsung. Yang kita ketahui adalah bahwa yang menimbulkan intensitas hubungan per-unit. Jika dipaksakan untuk berinteraksi, potensi untuk konflik pun pasti meningkat tetapi, interaksi tidak usah menimbulkan konflik. Ia juga dapat mengakibatkan terjadinya hubungan yang saling bersahabat dan kooperatif.

## 2. Ketergantungan Pekerjaan Satu Arah

Ketergantungan pekerjaan satu arah berarti bahwa keseimbangan kekuasaan telah bergeser. Prospek dari konflik pasti lebih tinggi karena unit yang dominan mempunyai dorongan yang sedikit saja untuk bekerja sama dengan unit yang berada di bawahnya. Potensi konflik pada ketergantungan pekerjaan satu arah mempunyai arti yang lebih penting jika kita mengetahui bahwa ia jauh lebih sering terdapat pada organisasi daripada kesalingketergantungan. Lini rakit mempunyai ketergantungan satu arah. Ini dapat menimbulkan konflik jika pekerjaan yang jelek atau yang tidak bisa tersesuaikan diserahkan kepada departemen selanjutnya untuk diselesaikan, di mana unit yang bergantung tidak berada dalam posisi untuk membalasnya.

## 3. Diferensiasi Horizontal yang Tinggi

Jika unit-unit dalam organisasi amat didiferensiasi, maka tugas yang dilakukan masing-masing unit dan sub lingkungannya yang ditangani oleh masing-masing sub unit cenderung tidak sama. Hal ini pada gilirannya akan mengakibatkan terjadinya perbedaan internal yang cukup besar diantara unit-

unit. Bukti-bukti memperlihatkan misalnya, bahwa diferensiasi horizontal yang tinggi akan menyebabkan tujuan, orientasi waktu dan falsafah manajemen yang berbeda-beda di antara unit-unit. Tentu saja deferensiasi yang tinggi tidan dengan sendirian mengakibatkan konflik. Faktor-faktor lain seperti ketergantungan tugas dan imbalan dapat memperlambat atau mendorong potensi akan konflik yang selalu ada.

#### 4. Formalisasi yang Rendah

Formalisasi yang tinggi membangun cara-cara yang distandardisasi bagi unit-unit yang saling bergaul. Penetapan mengenai peran harus jelas sehingga para anggota unit tersebut mengetahui apa yang diharapkan diri dari yang lain. Sebaliknya formalisasi yang rendah, potensi terjadinya pertikaian mengenai batas-batas yang sangat diformalisasikan, namun mereka kemungkinan besar akan lebih diatur dan kurang bersifat supersif.

#### 5. Ketergantungan Pada Sumber Bersama yang Lengkap

Potensi konflik dipertinggi jika dua unit atau lebih bergantung pada pola sumber yang langka seperti ruang gerak fisik, peralatan, dana operasi, alokasi anggaran modal atau jasa-jasa staf yang desentralisasi. Potensi-potensi tersebut meningkat lanjut jika anggota-anggota unit merasakan bahwa kebutuhan individualnya tidak dapat diperolehnya dari pola sumber daya yang tersedia ketika kebutuhan unit lain dipenuhi.

#### 6. Perbedaan dalam Kriteria Evaluasi dan Sistem Imbalan

Makin banyak evaluasi dan imbalan manajemen yang menekankan prestasi setiap departemen secara terpisah-pisah ketimbang secara gabungan, maka

makin besar pula konfliknya. Konflik garis-start juga dapat berasal dari kriteria evaluasi dan sistem imbalan yang berbeda-beda. Unit-unit staf menghargai perubahan ini adalah cara yang paling penting untuk membenarkan eksistensi mereka.

#### 7. Pengambilan Keputusan Partisipatif

Bukti menunjukkan bahwa pengambilan keputusan secara bersama, di mana mereka yang akan terkena oleh suatu keputusan yang diilku sertakan dalam badan yang mengambil keputusan, serta dapat mendorong terjadinya konflik. Proses partisipatif memberi kesempatan yang lebih besar untuk mengutarakan perselisihan yang ada dan untuk menimbulkan kesepakatan. Dalam banyak hal, intensitas konflik tersebut mungkin tidak lebih besar setelah partisipasi dibandingkan sebelumnya, tetapi hal itu cenderung untuk memindahkan konflik dari yang laten ke yang terbuka.

#### 8. Keanekaragaman Anggota

Makin heterogen anggota, makin kecil kemungkinan mereka bekerja dengan tenang dan bersama-sama. Telah ditemukan bahwa ketidaksamaan para individu akan lebih mengurangi kemungkinan hubungan antar pribadi antara wakil-wakil unit pada gilirannya akan mengurangi jumlah kerjasama antara masing-masing unit. Konsisten dengan gagasan ini, kita dapat memperkirakan bahwa masa kerja sebuah kelompok akan berhubungan secara terbalik dengan konflik. Artinya, makin lama para anggota menjalin kerja sama maka makin besar pula kemungkinannya bahwa mereka akan bergaul dengan baik pula. Oleh karenanya, kita dapat memperkirakan bahwa unit-unit yang baru saja

didirikan dengan personalia yang seluruhnya baru atau unit-unit yang mengalami tingkat keluar masuk yang tinggi di antara para anggotanya akan lebih mudah mendapatkan konflik.

#### 9. Ketidaksesuaian Status

Konflik stimulasi jika terjadi ketidaksesuaian dalam penilaian status atau karena adanya perubahan dalam hierarki status. Misalnya, peningkatan konflik ditemukan jika tingkat di mana status pribadi, atau bagaimana orang melihat pribadinya sendiri dan tingkat dari perwakilan dari departemen berbeda dalam urutan tingkatan dimensi status. Dimensi tersebut masuk panjangnya masa kerja, umur, pendidikan dan upah.

#### 10. Ketidakpuasan Peran

Ketidakpuasan peran dapat berasal dari sejumlah sumber, salah satu diantaranya adalah ketidakpuasan status. Jika seseorang merasa bahwa ia berhak mendapatkan promosi untuk mencerminkan rekor keberhasilannya, maka ia menderita ketidakpuasan peran maupun ketidaksesuaian status yang dipersepsikan. Namun pada bagian ini, kami ingin menekankan bahwa cara orang mempersepsikan dirinya sendiri dalam posisi masing-masing dapat cukup mempengaruhi prestasi mereka dan dengan demikian potensi bagi timbulnya konflik antara mereka dengan teman-teman sejawatnya dalam unit mereka dan unit-unit yang berdampingan.

#### 11. Distorsi Komunikasi

Salah satu dari sumber konflik yang sering dikemukakan adalah kesukaran dalam komunikasi. Kasus yang jelas adalah komunikasi vertikal. Jika

diteruskan ke atas dan ke bawah di dalam hierarki itu, komunikasi itu peka terhadap kekhawatiran dan distorsi. Tetapi distorsi juga terjadi pada tingkat horizontal kesukaran semantik sering kali menjadi masalah dalam organisasi. Kesukaran itu menghalangi komunikasi yang penting bagi usaha kerja sama di antara unit-unit. Kesukaran semantik dapat disebabkan oleh pendidikan, latar belakang dan proses sosialisasi yang dilalui para anggota unit yang berbeda-beda. Kita dapat menyimpulkan komunikasi yang berbeda-beda dapat menjadi sumber konflik komunikasi yang tidak cukup atau yang tidak jelas dapat stimulasi konflik. Demikian juga halnya informasi yang sempurna atau komplit.

### 2.2.9 Tipe-Tipe Konflik

#### 1. Konflik Tugas (*task conflict*)

*Task conflict is disagreement substance of the discussion*, maksudnya ketidaksesuaian dengan hasil keputusan yang ada. Konflik ini dapat diatasi dengan cara meningkatkan kualitas keputusan dan pemikiran yang kritis dari para anggota.

#### 2. Konflik Antar Individu (*interpersonal conflict*)

Konflik antar individu dalam organisasi menunjukkan adanya konflik antara semua orang yang ada dalam sebuah organisasi tentang karakter masing-masing orang dalam suatu organisasi dan konflik ini harus diselesaikan secara optimal agar suatu organisasi tetap survive.

#### 3. Konflik Prosedural (*procedural conflict*)

Konflik prosedural terjadi apabila adanya ketidaksetujuan anggota sebuah organisasi tentang sebuah prosedur yang diterapkan untuk meraih tujuan organisasi. Konflik ini dapat diatasi dengan cara membuat prosedur yang baru yang disetujui oleh semua anggota atau merubah tujuan yang ada.

#### **2.2.10 Dampak Konflik**

Konflik memiliki beberapa macam dampak yaitu dampak positif dan dampak negatif. Untuk dampak positif di antaranya adalah:

1. Mendorong kreativitas
2. Klarifikasi masalah
3. Mengembangkan kemampuan untuk menyelesaikan masalah

Adapun dampak negatifnya adalah:

1. Menciptakan disintegrasi kelompok (perlawanan)
2. Lahirnya ketidakharmonisan
3. Timbul ketidakpuasan
4. Menciptakan kesalahpahaman

Konflik terkesan tidak baik oleh mayoritas orang, sehingga mereka berpikir itu adalah sebuah tekanan yang perlu perhatian. Ada sebuah pernyataan yang memastikan bahwa setiap organisasi atau perusahaan sedikit banyak pasti memiliki konflik (Siswanto dan Sucipto, 2008).

#### **2.2.11 Stimulasi dari Konflik**

Konflik yang terlalu rendah atau tidak terjadi konflik sama sekali akan memiliki dampak yang negatif terhadap efektivitas organisasi (pandangan

interaksionalis). Agar terjadi konflik fungsional maka perlu di dorong, yakni dengan cara:

1. **Memaniplulasi Berita dan Saluran Komunikasi**

Para manajer dapat memanipulasi pesan dan saluran sedemikian rupa sehingga mendorong terjadinya konflik. Informasi atau pesan yang disampaikan oleh manajer tersebut dapat disampaikan melalui hierarki formal ataupun informal dengan tujuan timbul konflik yang fungsional.

2. **Menciptakan Unit-unit yang Heterogen**

Salah satu cara membangunkan sebuah unit yang macet adalah dengan cara menambahkan seorang atau beberapa orang yang latar belakangnya, pengalamannya, dan nilai-nilainya berbeda secara mencolok dari yang dipegang oleh para anggota dalam organisasi tersebut.

3. **Menciptakan Persaingan antar Unit**

Manajemen dapat merangsang konflik dengan menciptakan rangsangan melalui persaingan antar unit-unit.

### **2.2.12 Bentuk-Bentuk Konflik dalam Organisasi**

Bentuk-bentuk Konflik dalam Organisasi menurut Mangkunegara (2015)

1. **Konflik Hierarki (*Hierarchical Conflict*)**, yaitu konflik yang terjadi pada tingkatan hierarki organisasi. Contohnya, konflik antara komisaris dengan direktur utama, pemimpin dengan karyawan, pengurus dengan anggota koperasi, pengurus dengan manajer, dan pengurus dengan karyawan.
2. **Konflik Fungsional (*Functional Conflict*)**, yaitu konflik yang terjadi dari bermacam-macam fungsi departemen dalam organisasi. Contohnya, konflik

yang terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran, bagian administrasi umum dengan personalia

3. Konflik Staf dengan Kepala Unit (*Line Staff Conflict*), yaitu konflik yang terjadi antara pemimpin unit dengan stafnya terutama staf yang berhubungan dengan wewenang/otoritas kerja. Contoh: karyawan staf secara tidak formal mengambil wewenang berlebihan
4. Konflik Formal-Informal (*Formal-Informal Conflict*), yaitu konflik yang terjadi yang berhubungan dengan norma yang berlaku di organisasi informal dengan organisasi formal. Contoh: pemimpin yang menempatkan norma yang salah pada organisasi

#### **2.2.13 Penyebab Terjadinya Konflik Kerja**

Penyebab terjadinya konflik dalam organisasi, antara lain (Mangkunegara, 2015):

1. Koordinasi kerja yang tidak dilakukan
2. Ketergantungan dalam pelaksanaan tugas
3. Tugas yang tidak jelas (tidak ada deskripsi jabatan)
4. Perbedaan orientasi kerja
5. Perbedaan dalam memahami tujuan organisasi
6. Perbedaan persepsi
7. Sistem kompetensi insentif (*reward*)
8. Strategi pemotivasian yang tidak tepat

### 2.2.14 Cara Mengatasi Konflik Kerja

Manajemen konflik dapat dilakukan dengan cara antara lain (Mangkunegara, 2015):

1. Pemecahan masalah (*problem solving*)
2. Tujuan tingkat tinggi (*lipsordinate goal*)
3. Perluasan sumber (*expansion of resources*)
4. Menghindari konflik (*avoidance*)
5. Melicinkan konflik (*smoothing*)
6. Kompromi (*compromise*)
7. Perintah dari wewenang (*authoritative commands*)
8. Mengubah variabel manusia (*altering the human variables*)
9. Mengubah variabel structural (*altering the structural variables*)
10. Mengidentifikasi musuh bersama (*identifying a common enemy*)

Sedangkan menurut Suprihanti (2003) ada lima metode untuk menangani konflik yang terjadi di dalam organisasi yaitu:

#### 1. *Competition*

Metode ini digunakan bila salah satu pihak berusaha untuk mencapai tujuannya tanpa menghiraukan dampak terhadap pihak-pihak lain. Jadi metode ini menyajikan suatu perjuangan menang/kalah kepada pihak-pihak yang berselisih. Biasanya, jika konflik terjadi di dalam suatu organisasi/kelompok yang formal maka pihak yang dominan/berkuasa akan berusaha untuk menyelesaikan konflik dengan memanfaatkan kekuasaan yang ada di pihaknya.

## 2. *Avoidance*

Salah satu pihak yang berselisih menyadari bahwa konflik tersebut ada dan pihak ini menarik diri ataupun berusaha menekan konflik dengan memaksanya 'tenggelam' ke bawah permukaan. Dengan metode ini dapat saja pihak-pihak yang berselisih mengambil keputusan untuk berpisah secara fisik. Tetapi jika perpisahan secara fisik tidak dimungkinkan/tidak diinginkan maka pihak-pihak tersebut akan berusaha untuk menekan konflik.

## 3. *Accommodation*

Metode ini dilakukan dengan cara salah satu pihak berusaha untuk mengalah, dalam artian memenuhi tuntutan pihak oposisinya. Jadi dalam rangka untuk memelihara hubungan, salah satu pihak bersedia untuk berkorban.

## 4. *Compromise*

Jika pihak-pihak yang berselisih sama-sama bersedia berkorban, maka hasil kompromi akan tercapai. Dengan metode kompromi ini tidaklah jelas siapa yang menang dan yang kalah. Metode ini berusaha untuk menjelaskan konflik dengan menemukan dasar di tengah dari dua pihak yang beroposisi. Cara ini lebih memperkecil kemungkinan untuk timbulkan permusuhan yang terpendam.

## 5. *Collaboration*

Pendekatan penyelesaian konflik yang satu ini berusaha untuk memberikan keuntungan kepada kedua belah pihak. Konflik bentuk ini diubah menjadi situasi pemecahan masalah bersama. Jadi pihak-pihak yang bertentangan

bersama-sama mencoba memecahkan masalahnya dan bukan hanya mencoba menekan konflik atau berkompromi.

#### 2.2.15 Memahami Situasi Konflik

Menurut Suprihanto (2003) keberhasilan penanganan konflik akan sangat tergantung seberapa jauh manajemen bisa memahami penyebab timbulnya konflik, proses dan elemen-elemennya. Sebagai suatu contoh, situasi konflik antarkelompok bisa muncul karena kurangnya informasi, dan kurangnya pemahaman akan tujuan organisasi. Tindakan manajemen yang konstruktif dalam menghadapi potensi konflik harus disesuaikan dengan penyebab timbulnya potensi tersebut, atau penanganan konflik harus disesuaikan dengan penyebabnya. Bagaimana situasi konflik antarkelompok muncul karena terdapatnya perbedaan-perbedaan beberapa hal yang dapat dilakukan manajer antara lain:

1. Penyebaran informasi berupa data yang valid ke semua pihak untuk memecahkan perbedaan melalui fakta-fakta
2. Mengingat kelompok-kelompok yang berada pada situasi konflik akan tujuan umum organisasi, berarti ketidaksesuaian antarkelompok harus dipandang karena perbedaan metode saja, bukan perbedaan tujuan akhir
3. Tujuan kelompok satu dengan yang lainnya kadang-kadang terlihat berbeda. Perbedaan tujuan ini harus dijelaskan dan direvisi dengan berpedoman pada tujuan organisasi
4. Mencari kesesuaian nilai antarkelompok, hal ini menyangkut langkah penjelasan nilai antarkelompok, menemukan persamaan dan perbedaan yang ada

### 2.2.16 Manajemen Konflik

1. Peran Manajer, manajer mempunyai peranan yang besar dalam menangani konflik. Di samping mereka juga bisa terlibat konflik dalam organisasi. Manajer dapat berperan sebagai mediator dalam konflik antarpihak. Sebagai mediator manajer harus memiliki ketrampilan penanganan konflik yang cukup memadai sehingga dinamika konflik dapat diambil manfaatnya.
2. Gaya Manajemen Konflik, konflik dapat diperlakukan dengan jalan mengabaikannya, meniadakannya/menindasnya, dan memecahkannya. Pemecahan konflik berarti menemukan penyebab konflik dan memecahkannya sedemikian rupa sehingga tidak meninggalkan potensi konflik di masa depan. Beberapa gaya atau pendekatan terhadap situasi konflik umumnya berada di antara pendekatan yang kooperatif dan tidak kooperatif. Pendekatan kooperatif berarti adanya keinginan untuk memuaskan kebutuhan lawan. Sebaliknya pendekatan yang tidak kooperatif justru ingin memuaskan kebutuhan sendiri dan mengabaikan kepuasan lawan. Berbagai kombinasi pendekatan kooperatif dan nonkooperatif dalam konflik menghasilkan berbagai gaya manajemen konflik.

### 2.2.17 Konflik dalam Perspektif Islam

Menurut Hafidhuddin dan Tanjung (dalam Siswanto dan Sucipto, 2008) konflik merupakan perbedaan pendapat yang akan menyebabkan ketidakharmonisan dan pertentangan yang membahayakan antara pihak-pihak yang terlibat konflik. Konflik yang terjadi tersebut dapat membahayakan

persatuan dan kesatuan. Konflik yang demikian disebut dengan “*tanazu*” sebagaimana dinyatakan dalam Al-Qur’an surat Al-Anfal ayat 46.

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنزَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِجَالُكُمْ وَأَصْبِرُوا إِنَّ

اللَّهُ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴿٤٦﴾

Artinya: “Dan taatlah kepada Allah dan rasul-Nya dan janganlah kamu berbantah-bantahan, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang kekuatanmu dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar”.

Konflik tidak dapat dihilangkan, akan tetapi dapat diantisipasi agar tidak terjadi konflik yang memiliki dampak negatif. Antisipasi islam terhadap konflik meliputi; adanya pengakuan dari pimpinan bahwa semua karyawan itu adalah saudara, hubungan silaturahmi yang kuat antara pimpinan dengan bawahan, melakukan tabayun untuk mengecek informasi.

### 2.2.18 Work Engagement

*Work engagement* dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota organisasi yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja. Kahn membedakan tiga dimensi dalam pengukuran *work Engagement* yaitu, 1) Keterikatan emosional adalah tingkat kepuasan individu dan inspirasi yang mereka dapatkan dari pekerjaannya dan menjadi bagian dari perusahaan. Ada aspek “*I will*” dalam

dimensi emosional ini, ditunjukkan dengan perilaku kerjasama dan berempati kepada rekan kerja maupun atasan. 2) Keterikatan kognitif adalah kesadaran atas misi dan peran mereka dalam organisasi. Terdapat aspek “*the way*” pekerja melaksanakan tugasnya dalam dimensi ini. Dan 3) Keterikatan fisik atau personal menunjukkan keberagaman atau tingkat keterikatan (Mujiasih dan Ratnaningsih, 2012).

*Work engagement* merupakan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara total, baik fisik, kognitif, afektif, dan emosional. Terdapat penelitian yang mengkorelasikan antara *work engagement* dengan pencapaian target perusahaan dan menghasilkan hubungan yang positif. Hal tersebut menjadi salah satu alasan mengapa perusahaan membutuhkan karyawan yang dapat terikat dengan pekerjaan mereka (Dwitasari, dkk, 2015).

### **2.2.19 Dimensi Work Engagement**

Menurut Salanova menjelaskan mengenai dimensi yang terdapat dalam *work engagement*, yaitu:

#### **1. Vigor**

Merupakan curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja, juga kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan, dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.

## 2. Dedication

Merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermanaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan.

## 3. Absorption

Dalam bekerja pekerja selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Dalam bekerja waktu terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.

### 2.2.20 Karakteristik Work Engagement

Engelbrecht menunjukkan bagaimana *engagement* diterjemahkan menjadi perilaku bahwa orang yang memiliki *engagement* mampu membangkitkan energi dan tetap mempertahankan semangatnya meskipun mereka berada ditengah-tengah lingkungan kerja yang memiliki moral rendah dan menyebabkan frustrasi, ia juga akan mengerjakan apa yang harus dikerjakan, memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, dan merasa bahagia atas apa yang dikerjakannya (Asfiah,2014).

Federman mengemukakan bahwa pekerja yang memiliki *work engagement* yang tinggi bercirikan sebagai berikut:

1. Focus dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan juga pada pekerjaan yang berikutnya.
2. Merasakan diri adalah bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri.
3. Merasa mampu dan tidak merasakan sebuah tekanan dalam membuat sebuah lompatan dalam pekerjaan.

4. Bekerja dengan perubahan dan mendekati tantangan dengan tingkah laku yang dewasa.

#### 2.2.21 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Work Engagement*

ABC *International Inc* faktor yang mempengaruhi *Work Engagement*, yaitu: *adaptability* (keterbukaan terhadap ide-ide baru, kesiapan memodifikasi respon kerja pada saat menghadapi perubahan), *achievement orientation* (orientasi untuk selalu mendorong diri dalam siklus target, yaitu target kerja, mencapainya, dan menetapkan target yang semakin menantang), *attraction to the work* (kemampuan mengelola sikap positif terhadap pekerjaannya selama periode stres dan frustrasi), *emotional Maturity* (menghindari bertindak impulsif dan ekstrim atau menghindari reaksi emosional yang berdampak negatif terhadap efektifitas kerja dan terhadap hubungan kerja), *positive disposition* (menunjukkan keramahan dengan pelanggan dan rekan kerja; berkeinginan untuk menolong orang lain mencapai target kerja mereka), dan efikasi diri (memperlihatkan kenyamanan, berkeras dalam menunjukkan percaya diri atas kemampuannya berhasil dalam pekerjaan dan melampaui prestasi orang lain) (Asfiah, 2014).

Schaufelli dan Bakker berpendapat bahwa *work engagement* pada dasarnya dipengaruhi oleh dua hal yaitu model JD-R (*Job demand-resources* model) dan modal psikologis (*psychological capital*). Model JD-R meliputi beberapa aspek seperti lingkungan fisik, social, dan organisasi, gaji, peluang untuk berkarir, dukungan supervisor dan rekan kerja, serta *performance feedback*. Sedangkan untuk modal psikologis meliputi kepercayaan diri (*self efficacy*), rasa optimis (*optimism*), harapan mengenai masa depan (*hope*), serta resiliensi (*resilience*).

Faktor pendorong *work engagement* yang dijabarkan oleh Perrin meliputi hal sebagai berikut:

1. Senior *Management* yang memperhatikan keberadaan pekerja
2. Pekerjaan yang memberikan tantangan
3. Wewenang dalam mengambil keputusan
4. Perusahaan atau organisasi yang focus pada kepuasan pelanggan
5. Memiliki kesempatan yang terbuka lebar untuk berkarier
6. Reputasi perusahaan
7. Tim kerja yang solid dan saling mendukung
8. Kepemilikan sumber yang dibutuhkan untuk dapat menunjukkan performa kerja yang prima
9. Memiliki kesempatan untuk memberikan pendapat pada saat pengambilan keputusan
10. Penyampaian visi organisasi yang jelas oleh senior management mengenai target jangka panjang organisasi

McBain menjelaskan bahwa ada tiga kluster utama yang menjadi penggerak *employee engagement* (Asfiah, 2014), yaitu:

1. Organisasi, Faktor organisasi yang dapat menjadi penggerak *employee engagement* adalah budaya organisasi, visi dan nilai yang dianut, *brand* organisasi.
2. Manajemen dan Kepemimpinan, *engagement* dibangun melalui proses, butuh waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin, untuk itu dibutuhkan kekonsistenan pemimpin dalam memonitoring pekerja. Dalam

menciptakan *employee engagement*, pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan. Beberapa di antaranya adalah teknik berkomunikasi, teknik memberikan feedback dan teknik penilaian kinerja.

3. *Working life*, kenyamanan kondisi lingkungan kerja menjadi pemicu terciptanya *employee engagement*.

Komitmen organisasi menentukan daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bidang organisasi. Oleh karena itu, komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki bagi pekerjaan terhadap organisasi. Dengan adanya komitmen organisasi dan anggotanya dapat berkembang searung dan seiring sejalan dalam usaha mewujudkan program organisasi. Komitmen organisasi bagi anggota juga dapat meningkatkan level keterlibatan kerja (*work engagement*) (Prabawati, 2017).

*Work engagement* yang tinggi membuat seseorang sangat termotivasi dalam bekerja serta memiliki komitmen, antusias, dan bersemangat, serta karyawan yang *engaged* memiliki rasa cinta kepada perusahaan dan sudah pasti puas atas segala sesuatu yang melekat pada pekerjaannya, sehingga *work engagement* memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasi (Olivia, 2017). Sehingga, ketika tingkat *work engagement* tinggi akan meningkatkan komitmen organisasi pula (Albdour, 2014)

*Work engagement* merupakan hal yang sangat perlu dimiliki oleh karyawan, akan tetapi berbagai proses ketegangan dan tuntutan baik tuntutan dari ranah pekerjaan maupun keluarga dapat mengarahkan berkurangnya keterikatan kerja. Selama berkonflik individu akan diliputi proses ketegangan didalam dirinya

yang sangat menguras energi mental yang kemudian menyebabkan keterikatan pekerja baik secara fisik maupun emosional terhadap pekerjaannya menjadi berkurang. Artinya, tingkat *work engagement* di dalam diri individu menurun (Kesumaningsari, 2014). Engagement mempunyai peranan penting dalam upaya untuk mencapai kesuksesan suatu organisasi, sehingga hal tersebut nampaknya menciptakan konflik antar-peran dengan perasaan kuat dan dedikasi terhadap pekerjaan, serta memiliki hubungan negatif dengan konflik kerja (Listau, 2017).

### 2.2.22 *Work Engagement* dalam Perspektif Islam

*Work Engagement* merupakan suatu sikap positif dari seorang pekerja terhadap organisasi tempat dirinya bekerja, yang melaksanakan peran kerjanya dan dikarakteristikkan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Dalam Islam Allah SWT menganjurkan umatnya untuk bekerja keras, seperti dalam Firman-Nya surat At-Taubah ayat 105:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ

عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: “Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan”.

Dikatakan dalam ayat tersebut bahwa Allah memerintahkan umatnya untuk bekerja, karena pada hari kiamat nanti semua amalah yang dilakukan oleh setiap manusia akan dihadapkan kepada-Nya, rasul dan kaum mukminin, oleh karena itu bersungguh-sungguhlah dalam melakukan sesuatu termasuk dalam bekerja. Orang yang memiliki semangat dan kemauan yang tinggi akan dapat bekerja secara bersungguh-sungguh sehingga akan merasa terkait dengan pekerjaannya.

Dalam Al-Qur'an dikenal kata *itqon* yang berarti proses pekerjaan yang sungguh-sungguh, akurat dan sempurna. Rasulullah SAW bersabda, Sesungguhnya Allah mencintai salah seorang diantara kamu yang melakukan pekerjaan dengan *itqon* (tekun, rapi dan teliti), (HR. al-Baihaki) (dalam Asfiyah, 2014).

Islam adalah agama yang sangat memperhatikan aspek bekerja bagi pemeluknya. Bahkan di beberapa nash keagamaan (Al-Qur'an dan Hadits) banyak ditemukan anjuran bahkan perintah bagi setiap muslim untuk tidak melupakan aspek ekonomi, sehingga diharapkan bisa menjadi muslim yang sukses didunia maupun diakhirat. Allah berfirman dalam surat Al-Jumuah ayat 10:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا

اللَّهُ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Artinya: “Apabila Telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung”.

Pada ayat ini, Allah SWT menerangkan bahwa setelah selesai melakukan shalat Jumat boleh bertebaran di muka bumi melaksanakan urusan duniawi, berusaha mencari rezeki yang halal, sesudah menunaikan yang bermanfaat untuk akhirat. Hendaklah mengingat Allah sebanyak-banyaknya di dalam mengerjakan usahanya dengan menghindarkan diri dari kecurangan, penyelewengan dan lain-lainnya, karena Allah Maha mengetahui segala sesuatu, yang tersembunyi apalagi yang Nampak nyata, pekerja yang mencari rezeki dengan halal akan selalu berusaha bertindak adil terhadap tugas dan kewajibannya maka ia akan memiliki keterlibatan yang kuat dengan pekerjaannya sehingga akan menimbulkan rasa antusiasme yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan meskipun penuh dengan tantangan (Asfiah, 2014).

### 2.2.23 Turnover Intention

Menurut Robbins perputaran karyawan (*employee turnover*) adalah pengunduran diri permanen secara sukarela maupun tidak sukarela dari suatu organisasi (Gultom, 2015). Menurut Harmita (Gultom, 2015) *Turnover intention* pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindah karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Harnoto (Gultom, 2015) menyatakan “*Turnover intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *Turnover intention* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.”

*Turnover* terjadi pada saat karyawan meninggalkan organisasi dan harus ada yang menggantikannya. *Turnover* yang tinggi menimbulkan biaya yang tinggi, salah satunya berpengaruh terhadap produktivitas. Karyawan yang

berkeinginan meninggalkan organisasi disebabkan beberapa faktor antara lain kurang tantangan, kesempatan yang lebih baik ditempat lain, gaji, pengawasan, letak geografis, dan tekanan (Febriyani, 2017).

*Turnover intention* menggambarkan pikiran individu untuk keluar, mencari pekerjaan di tempat lain, serta keinginan untuk meninggalkan organisasi, sedangkan Robins dan Judge (dalam Febriyani, 2017) menjelaskan bahwa *turnover intention* adalah pengunduran diri secara permanen baik secara sukarela ataupun tidak dari suatu organisasi. Tingkat *turnover* yang tinggi mengakibatkan bengkaknya biaya perekrutan, seleksi, dan biaya pelatihan. *Turnover* yang tinggi pada suatu organisasi, menunjukkan bahwa organisasi tersebut perlu diperbaiki kondisi kerjanya atau cara pembinaannya (Martoyo dalam Febriyani, 2017).

Menurut Toly (dalam Febriyani, 2017) faktor-faktor yang menyebabkan *turnover intention* ada delapan faktor, antara lain:

#### 1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional para karyawan memandang pekerjaan mereka apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini dapat terlihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

#### 2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah keinginan, kemauan, dedikasi, loyalitas, dan/atau kepercayaan yang kuat dalam bekerja yang menunjukkan keinginan tetap

menjadi bagian dari anggota organisasi dengan mau menerima nilai dan tujuan organisasi, dan bekerja untuk kepentingan organisasi.

### 3. Kepercayaan Organisasi

Kepercayaan organisasi merupakan gambaran dari kemampuan yang diperlihatkan oleh organisasi untuk memenuhi komitmen organisasi tersebut terhadap karyawannya.

### 4. *Job Insecurity*

*Job insecurity* merupakan ketidakberdayaan seseorang secara terus menerus dalam mewujudkan keinginannya pada sebuah situasi kerja yang menakutkan.

### 5. Konflik Peran

Konflik peran adalah *stressor* yang meningkat ketika seseorang menerima pesan-pesan yang tidak cocok berkenaan dengan perilaku peran yang sesuai. Seorang individu merasakan konflik peran ketika memenuhi satu deretan harapan tentang konflik pekerjaan dengan memenuhi kepada deretan harapan lainnya.

### 6. Ketidakjelasan Peran

Ketidakjelasan peran adalah tidak adanya pengetahuan seseorang tentang hak dan kewajiban mereka dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Ketidakjelasan peran ini terjadi karena anggota tatanan peran tidak berhasil dalam menyampaikan kepada penerima peran ekspektasi yang mereka miliki atau informasi yang dibutuhkan untuk melakukan peran tersebut.

### 7. *Locus of Control*

*Locus of control* atau lokus kendali merupakan tingkat dimana individu meyakini bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri.

### 8. Perubahan Organisasional

Perubahan organisasional merupakan berbagai kejadian yang secara potensial dapat mempengaruhi sikap dan persepsi karyawan sehingga dapat menyebabkan perubahan yang signifikan dalam organisasi. Kejadian-kejadian tersebut antara lain meliputi merger, perampangan (*downsizing*), reorganisasi, teknologi baru, dan pergantian manajemen.

Keterikatan pegawai dalam sebuah organisasi sangat diperlukan untuk dapat meningkatkan kinerja dan produktifitas organisasi serta memperkecil tingkat *turnover intention*. Keterikatan pegawai dapat menjadi faktor penentu yang kuat untuk meningkatkan kinerja organisasi dan keberhasilan, maka dari itu semakin tinggi tingkat keterikatan seseorang pegawai akan dapat menurunkan tingkat *turnover intention* pegawai atau dengan kata lain, pegawai yang memiliki keterikatan yang tinggi baik terhadap pekerjaan maupun organisasi akan menurunkan niat pegawai tersebut untuk keluar dari perusahaan atau organisasi (Kartono, 2017).

Seseorang individu seringkali memiliki peran ganda karena selain sebagai karyawan juga memiliki peran dikeluarganya, di lingkungannya dan lain-lain. Peran-peran ini seringkali memunculkan konflik tuntutan dan konflik harapan. Adanya peran ganda pada profesi sebagai karyawan tertentu memunculkan konflik peran dalam diri karyawan yang mempunyai dampak pada niat mereka

untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*). Hal lain yakni, komitmen organisasi mempunyai pengaruh negatif dengan niat karyawan untuk keluar, artinya semakin tinggi komitmen organisasi maka akan semakin rendah niat karyawan untuk keluar pada perusahaan. Sebaliknya, semakin buruk komitmen organisasi maka akan semakin meningkatkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan (Komariah, 2014).

Karyawan yang memiliki tingkat *work engagement* yang lebih rendah memiliki *turnover intention* yang lebih tinggi untuk meninggalkan pekerjaan dalam kurun waktu 12 bulan, dengan karyawan yang memiliki *work engagement* yang lebih tinggi cenderung memiliki *turnover* yang lebih rendah (Dewantoro, dkk, 2018).

#### **2.2.24 Turnover Intention dalam Perspektif Islam**

Setiap pekerjaan yang dilakukan, harus dilaksanakan dengan kesadaran dalam kerangka pencapaian Ridha Allah. Cara seperti ini akan memberi dampak positif kepada pekerja misalnya, dalam kesungguhan menghadapi pekerjaan. Jika seseorang sudah meyakini bahwa Allah SWT sebagai tujuan akhir hidupnya maka apa yang dilakukan di dunia pasti tidak akan dijalankan dengan sembarangan. Dan akan mencari kesempurnaan dalam mendekati Al-Haq, dan akan mengoptimalkan seluruh kapasitas dan kemampuan inderawi yang berada pada dirinya dalam rangka mengaktualisasikan tujuan kehidupannya. Ini bisa berarti bahwa dalam bekerja ia akan bersungguh-sungguh karena bagi dirinya bekerja tidak lain adalah ibadah, dalam bahasa populernya bekerja secara professional. Didalam Al-Qur'an dijelaskan pada surat Al-Qhoshash ayat 77:

وَأَتَّبِعْ فِي مَآءِ آتَتْكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا

وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا

يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya: “Dan carilah pada apa yang Telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah Telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan”.

Organisasi yang mampu memberikan perhatian yang penuh dan membuat karyawan percaya terhadap organisasi akan memperoleh komitmen karyawan. Komitmen karyawan terhadap organisasi akan membuat karyawan setia pada organisasi dan bekerja dengan baik untuk kepentingan organisasi. Keadaan ini sangat baik bagi pencapaian tujuan organisasi karena organisasi mendapat dukungan penuh dari anggotanya sehingga dapat berkonsentrasi secara penuh pada tujuan yang diprioritaskan.

*Turnover intention* adalah keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang lebih baik di tempat lain. Namun demikian apabila kesempatan untuk pindah kerja tersebut tidak tersedia atau yang tersedia tidak lebih menarik dari yang sekarang dimiliki, maka secara emosional dan mental karyawan akan keluar dari perusahaan yaitu dengan sering terlambat, sering bolos, kurang antusias atau kurang memiliki

keinginan untuk berusaha dengan baik. Dengan demikian jelas bahwa *turnover* akan berdampak negatif pada organisasi karena menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi kerja, menurunnya produktifitas karyawan, suasana kerja yang tidak kondusif dan juga berdampak pada meningkatnya biaya sumber daya manusia. Allah berfirman pada Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 172:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا كُلُوْا مِنْ طَيِّبٰتِ مَا رَزَقْنٰكُمْ وَاَشْكُرُوْا لِلّٰهِ اِنْ كُنْتُمْ اِيَّاهُ تَعْبُدُوْنَ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, makanlah di antara rezki yang baik-baik yang kami berikan kepadamu dan bersyukurlah kepada Allah, jika benar-benar kepada-Nya kamu menyembah” (Maulidah, 2012).

### 2.3. Hubungan antar Variabel

#### 1. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention*

Komitmen merupakan orientasi aktif dan positif terhadap organisasi, berdasarkan pendapat ini komitmen meliputi 3 komponen orientasi yaitu identifikasi tujuan dan nilai-nilai organisasi, keterlibatan yang tinggi dalam lingkungan kerja dan kesetiaan pada organisasi. Seorang karyawan berhak untuk mencapai seluruh impiannya berdasarkan orientasi *personality*-nya. Organisasi yang baik adalah yang dapat membantu karyawannya untuk melakukan aktualisasi diri atau menggapai impiannya. Organisasi yang tidak mampu melakukan hal tersebut akan mengalami risiko kehilangan karyawan terbaiknya. Maka dari itu perlunya komitmen karyawan terhadap organisasi dilakukan agar karyawan dapat

memaksimalkan usahanya dalam bekerja, sehingga perasaan ingin keluar dari perusahaan dapat dihindari semakin tinggi komitmen organisasi maka keinginan keluar atau berpindah akan menurun (Titisari, 2014).

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Paat, dkk (2017), memberikan hasil bahwa variabel komitmen organisasi terhadap *turnover intention* berpengaruh negatif dan signifikan pada karyawan Kantor Pusat PT. Bank SulutGo Manado. Dimana jika seorang karyawan memiliki atau menjaga komitmen organisasi didalamnya maka karyawan akan loyal dengan pekerjaannya, sehingga *turnover intention* menurun atau dapat dikatakan niat berpindah organisasi menurun.

## 2. Pengaruh Konflik terhadap *Turnover Intention*

Banyaknya karyawan yang terlibat dalam perusahaan dapat menyebabkan timbulnya konflik sebagai akibat interaksi dengan orang lain. Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan (Mangkunegara, 2015). Dalam setiap organisasi terdapat unsur-unsur konflik. Entah itu konflik karyawan dengan karyawan maupun karyawan dengan pihak manajer, konflik yang terjadi dalam perusahaan dapat berpengaruh terhadap keinginan berpindah karyawan saat mereka bekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Apriliyana (2016), menjelaskan bahwa konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, hal ini dibuktikan dengan hasil uji t terhadap karyawan paguyuban PEW Laris Manis.

### 3. Pengaruh Komitmen organisasi dan konflik terhadap *Work Engagement*

*Work engagement* memiliki dampak terhadap komitmen organisasi, schaufeli mempelajari keterlibatan kerja dan menemukan bahwa ketika tingkat *engagement* meningkat maka komitmen organisasi akan meningkat pula. *Work engagement* berperan mediasi antara karakteristik pekerjaan, dukungan dari organisasi dengan konsekuensi dari *work engagement* seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja, turnover intention, dan perilaku organisasi (Albdour, dkk, 2014)

*Work engagement* adalah suatu kondisi individu yang berkaitan dengan kerja, dimana pekerja merasa termotivasi secara afektif, ciri *work engagement* yaitu adanya semangat (*vigor*), dedikasi, (*dedication*), dan keterserapan (*absorption*) (Melati, 2018). Dengan sifat fokus pada pekerjaan akan berdampak pada kehidupannya sehingga timbulah konflik yang terjadi pada karyawan sehingga mengakibatkan keinginan berpindah atau keluar dari suatu organisasi, seperti pada penelitian Katrine Listau, dkk (2017), menunjukkan hasil bahwa nampaknya *work engagement* menciptakan konflik antar-peran dengan perasaan kuat dan dedikasi terhadap pekerjaan memiliki hubungan negatif dengan konflik kerja.

### 4. Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention*

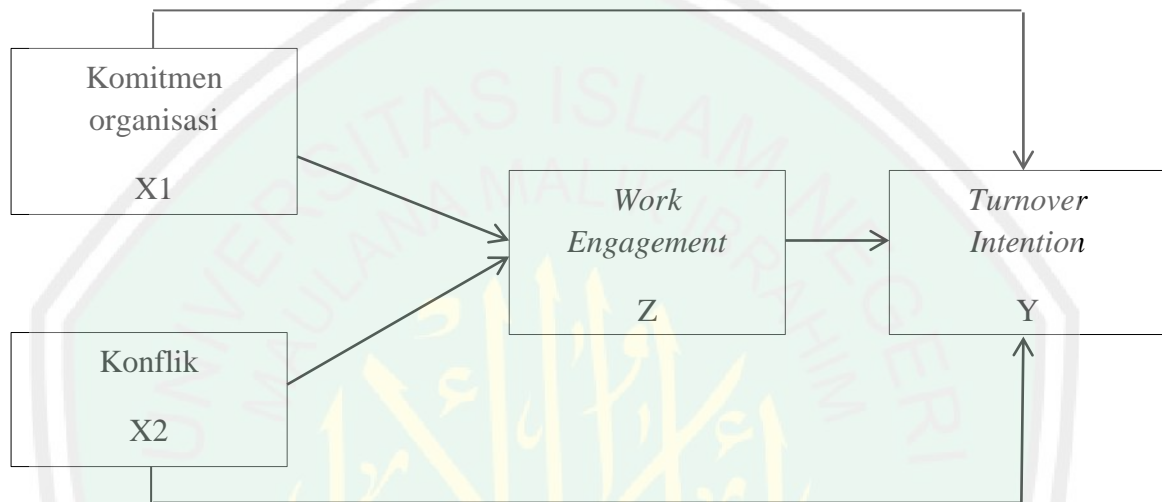
Pada studi Nowack, karyawan yang memiliki tingkat *work engagement* yang lebih rendah memiliki *turnover intention* yang lebih tinggi untuk meninggalkan pekerjaan dalam kurun waktu 12 bulan, dengan karyawan yang memiliki *work engagement* yang lebih tinggi cenderung memiliki *turnover* yang lebih rendah (Dewantoro, dkk, 2018). Hal tersebut didukung oleh penelitian

sebelumnya oleh Merissa (2018), dimana hasil dari hubungan antara *work engagement* dan *turnover intention* menunjukkan hubungan yang signifikan, hal tersebut didukung oleh pendapat Park dan Gursoy, yang berpendapat bahwa ketika karyawan terikat dengan pekerjaan, hal ini akan mempengaruhi karakter psikologis karyawan, misalnya kepercayaan diri dan optimis serta akan mendorong kepuasan karyawan dan berakibat pada rendahnya *turnover intention* karyawan (Merissa, 2018).

#### **2.4. Kerangka Konseptual**

Menurut Machfudz (2014) kerangka berpikir atau juga disebut sebagai kerangka konseptual merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berpikir juga menjelaskan sementara terhadap gejala yang menjadi masalah (obyek) penelitian. Deskripsi teori dan hasil penelitian terdahulu merupakan landasan utama untuk menyusun kerangka berpikir yang pada akhirnya digunakan dalam merumuskan hipotesis. Adapun kerangka konseptual pada penelitian pengaruh komitmen organisasi, konflik terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *work engagement* sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**



### 2.5. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah kesimpulan sementara yang harus dibuktikan kebenarannya atau dapat dikatakan proposisi tentative tentang hubungan antara dua variabel atau lebih. Hipotesa selalu disajikan dalam bentuk statemen yang menghubungkan secara eksplisit maupun implisit satu variabel dengan satu/ lebih variabel lainnya. Hipotesis dalam penyusunannya secara teknis langkahnya seperti penyusunan rumusan masalah (identifikasi masalah) dan tujuan penelitian. Berdasarkan rumusan masalah pada penelitian ini dapat diambil hipotesa sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh komitmen organisasi, konflik, dan work engagement terhadap turnover secara simultan

2. Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap turnover secara parsial
3. Terdapat pengaruh konflik terhadap turnover secara parsial
4. Terdapat pengaruh komitmen organisasi dan konflik secara tidak langsung melalui *work engagement* terhadap *turnover intention*



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yang mana jenis pendekatan penelitian menggunakan jenis pendekatan deskriptif kuantitatif dengan penelitian *explanatory research*, penelitian *explanatory (explanatory research)* adalah untuk menguji hipotesis antar variabel yang dihipotesiskan. Dalam penelitian ini terdapat hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Hipotesis itu menggambarkan hubungan antara dua variabel, untuk mengetahui apakah suatu variabel berasosiasi ataukah tidak dengan variabel lainnya, atau apakah variabel disebabkan atau dipengaruhi atau tidak oleh variabel lainnya (Supriyanto dan Vivin Maharani, 2013)

#### 3.2. Lokasi Penelitian

Lokasi yang hendak dijadikan obyek penelitian adalah PT. Murni Mapan Makmur Jl. Raya Purwosari, Km. 2,8, Bakalan, Purwosari, Pasuruan, Jawa Timur 67162

### 3.3. Populasi dan Sampel

#### 3.3.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda lain (Supriyanto dan Vivin Maharani, 2013). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Murni Mapan Makmur yang berjumlah 387 karyawan dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Populasi**

No.	Departemen	Jumlah
1.	Direktur utama	1 orang
2.	Direktur	1 orang
3.	General Manager	1 orang
4.	Personal & Hant HRD	1 orang
5..	Manjer Keuangan	1 orang
6.	Manajer Produksi dan Teknik	1 orang
7.	Benang	13 orang
8.	Caltech	32 orang
9.	Ball-T	6 orang
10.	Benang Linton	13 orang
11.	Grong	8 orang
12.	Jahit	16 orang
13.	Jetlom	15 orang
14.	Laminating	10 orang

15.	Printing	24 orang
16.	Sekuler	38 orang
17.	Seset	7 orang
18.	Sambung Terpal	23 orang
19.	Tali Linton	18 orang
20.	Inner	13 orang
21.	Sparepart	4 orang
22.	Bengkel	4 orang
23.	Pelet	14 orang
24.	Listrik	5 orang
25.	Control Quality	4 orang
26.	Packing	16 orang
27.	Montir	3 orang
28.	Manajer Ekspor dan Impor	6 orang
29.	Sopir	14 orang
30.	Manajer Administrasi dan Akuntansi	1 orang
31.	Staff	13 orang
32.	Aval	6 orang
33.	Gudang	14 orang
34.	Forklip	6 orang
35.	KaBag	8 orang
36.	Pengawas	6 orang
37.	Satpam	15 orang
38.	Kebersihan	6 orang
	Total	387 orang

Sumber: PT Murni Mapan Makmur

### 3.3.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, maka peneliti bisa menggunakan sampel (Supriyanto dan Vivin Maharani, 2013), jumlah sampel yang diteliti sejumlah 387

karyawan dari PT. Murni Mapan Makmur. Pengambilan jumlah sampel diperoleh dari perhitungan rumus Slovin, sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

Keterangan :

n : Ukuran sampel

N : Jumlah populasi

d : presisi

Penentuan jumlah sampel dari rumus Slovin dapat dilakukan perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1} \longrightarrow n = \frac{387}{387(0,1)^2 + 1}$$

$$n = 80$$

Berdasarkan perhitungan rumus Slovin diatas, diperoleh jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 80 karyawan dari populasi 387 karyawan dengan batas toleransi sebesar 10%.

### 3.4. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel adalah cara pengambilan sampel yang mewakili dari populasi. Pengambilan ini harus dilakukan sedemikian rupa sehingga, diperoleh sampel yang benar-benar menggambarkan populasi yang sebenarnya (Supriyanto, dan Masyhuri Machfudz, 2010). Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini *proportional random sampling*. Pengambilan sampel secara proporsi dilakukan dengan mengambil subyek dari setiap strata atau

setiap wilayah ditentukan seimbang dengan banyaknya subyek dalam masing-masing strata atau wilayah (Arikunto, 2006).

### 3.5. Data dan Jenis Data

Data adalah catatan keterangan sesuai bukti kebenaran, bahan-bahan yang dipakai sebagai dukungan penelitian. Sumber data dalam penelitian ada dua, yaitu data primer dan sekunder (Supriyanto, dan Masyhuri Machfudz, 2010)

#### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang diambil dari lapangan (*enumerator*) yang diperoleh melalui pengamatan, wawancara dan kuesioner. Sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara). Data primer dalam penelitian ini menggunakan angket atau kuesioner yang diberikan kepada responden.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh instansi terkait dan/atau pihak lain), karena data ini sudah tersedia. Data karyawan yang dimiliki oleh perusahaan merupakan data sekunder bagi penelitian ini.

### 3.6. Teknik Pengumpulan Data

#### 3.6.1. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian menggunakan angket (kuesioner) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk

dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Menurut Sugiyono dalam Supriyanto dan Masyhuri Machfudz (2010) kuesioner (angket) dapat berupa pertanyaan/pernyataan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos atau internet.

### **3.6.2. Instrument Penelitian**

Instrumen penelitian kuantitatif, maka instrumen penelitian dapat berupa angket (kuesioner) (Machfudz, 2014). Angket yang digunakan yaitu angket tertutup dan langsung sehingga responden tinggal memilih jawaban yang telah tersedia untuk mendapatkan informasi dan angket diberikan secara langsung kepada responden. Sebagaimana menurut Sumarsono (2004) mengungkapkan bahwa pertanyaan tertutup merupakan jawaban dari jenis pertanyaan tertutup sudah disediakan lebih dulu oleh peneliti, responden hanya tinggal memilih (Supriyanto, dan Masyhuri Machfudz, 2010)

### **3.7. Definisi Operasional Variabel**

Variabel dalam konsep penelitian yakni terdapat variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) yang dikategorikan sebagai berikut (Supriyanto dan Masyhuri Machfudz, 2010).

1. Variabel Bebas, X1: Komitmen organisasi, komitmen organisasional sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi (Blau dan Boal dalam Sopiah, 2008).

X2: Konflik, Konflik adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama, atau menjalankan kegiatan bersama-sama, atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda (Suprihanto, 2003).

2. Variabel Terikat

Y: *Turnover Intention*, Perputaran karyawan (employee Turnover) adalah pengunduran diri permanen secara sukarela maupun tidak sukarela dari suatu organisasi (Gultom, 2015).

3. Variabel Mediasi

4. Z: *Work Engagement*, *work engagement* merupakan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara total, baik fisik, kognitif, afektif, dan emosional (Dwitasari dkk, 2015).

Tabel Definisi 3.1 Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item
Komitmen Organisasi (X1)	1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi	1. Karyawan merasa nilai-nilai yang dianut sama dengan nilai-nilai organisasi
	2. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi	2. Bersedia memberikan tenaga atau usaha-usaha melebihi kondisi normal yang diharapkan agar perusahaan menjadi perusahaan yang sukses
	3. Keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi	1. Bersedia menerima segala macam tugas guna mempertahankan berjalannya organisasi 2. Saya akan sangat bahagia menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini 3. Saya merasa menjadi bagian dari keluarga pada organisasi ini
	4. Ada keterikatan secara emosional dengan organisasinya	1. Bangga menceritakan kepada orang lain bahwa menjadi bagian dari perusahaan 2. Saya berfikir saya tidak mudah menjadi terikat dengan organisasi lain seperti saya terikat dengan organisasi ini 3. Saya benar "merasakan seakan" permasalahan organisasi adalah juga permasalahan saya sendiri 4. Saya merasa terikat secara emosional pada organisasi ini
	5. Menganggap bekerja pada organisasi tersebut merupakan kebutuhan	1. Saat ini tetap bekerja di organisasi ini merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan saya 2. Akan sangat berat bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini sekarang, sekalipun saya menginginkannya.

		<p>2. Banyak hal dalam kehidupan saya akan terganggu jika saya memutuskan ingin meninggalkan organisasi saat ini.</p> <p>3. Saya khawatir terhadap apa yang mungkin terjadi jika saya berhenti dari pekerjaan saya tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa.</p>
	6. Menganggap bahwa loyalitas itu adalah penting (Sopiah, 2008)	6. Berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain tampaknya tidak etis bagi saya (Supriyanto dan Masyhuri Machfudz, 2010)
Konflik (X2)	1. Perbedaan Persepsi	<p>1. Perbedaan persepsi dalam kerja menambah hubungan kerja kurang baik, maka karyawan menghindari perbedaan persepsi tersebut</p> <p>2. Saya merasakan terjadinya percecokan atau perdebatan (kontrovesi) antara saya dan rekan kerja</p> <p>3. Saya merasakan terjadinya perselisihan pribadi antara saya dan rekan kerja saya</p>
	2. Perbedaan dalam memahami tujuan	<p>1. Target pekerjaan sulit dicapai karena adanya perbedaan dalam memahami tujuan yang harus dicapai</p> <p>2. Saya merasakan antara saya dan rekan kerja mempunyai perbedaan dalam menentukan solusi atas permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan</p> <p>3. Saya merasakan antara saya dan rekan kerja mempunyai visi yang berbeda dalam tugas atau pekerjaan</p>
	3. Tugas yang tidak jelas	<p>1. Karyawan menerima penugasan yang berbeda-beda dari dua karyawan senior atau lebih</p> <p>2. Tidak semua karyawan menerima dengan baik metode kerja baru untuk menyelesaikan pekerjaannya.</p> <p>3. Saya melakukan pekerjaan dalam penugasan yang sebenarnya menurut saya tidak perlu</p>
	4. Perbedaan status atau jabatan	<p>1. Dalam pekerjaan, saya mengerjakan tugas yang hasilnya dapat diterima baik oleh seorang karyawan, namun tidak diterima (seperti dicemooh, dikritik) karyawan lain</p> <p>2. Saya merasakan terdapat ketidakadilan</p>

		<p>dalam sistem kompetensi insentif (reward).</p> <p>3.Perbedaan nilai-nilai sosial individu dapat mendatangkan konflik organisasi.</p> <p>4.Perbedaan status atau jabatan menciptakan hubungan yang tidak harmonis antara pegawai</p>
	5. Komunikasi	<p>1.Komunikasi yang kurang baik dalam organisai menyulitkan karyawan dalam berinteraksi dengan teman sejawat</p> <p>2. Saya merasakan komunikasi yang terjalin antara pegawai terjalin dengan baik.</p>
	6.Koordinasi kerja yang tidak dilakukan (Yuliawan, 2012)	<p>1. Sering terjadi salah paham antar personel pegawai, sehingga koordinasi kerja tidak dilakukan</p> <p>2. Saya merasakan tidak ada koordinasi kerja yang baik di kantor (Supriyanto dan Masyhuri Machfudz, 2010)</p>
<i>Turnover Intention</i> (Y)	1. Memikirkan untuk keluar	<p>1.Karyawan berpikir untuk meninggalkan perusahaan tempat bekerja</p> <p>2. Berniat untuk tetap dalam profesi saya sambil menunggu keputusan yang lebih baik pada akhir tahun ini.</p> <p>3.Saya berpikir untuk meninggalkan pekerjaan ini bila fasilitas yang diberikan tempat saya bekerja kurang memadai</p> <p>4.Jika saya memiliki peluang untuk keluar dari tempat saya bekerja ini saya akan melakukannya</p>
	2. Pencarian alternatif pekerjaan	<p>1.Karyawan aktif mencari alternatif untuk perusahaan lain</p> <p>2. Saya akan segera mencari pekerjaan baru</p> <p>3. Saya menghubungi beberapa teman untuk menanyakan lowongan pekerjaan untuk saya</p>
	3. Niat untuk keluar (Alfresia, 2016)	<p>1.Secepat mungkin karyawan akan meninggalkan perusahaan tempat bekerja</p> <p>2.Jika karyawan punya tawaran pekerjaan lain yang dibayar sama dengan yang dimiliki sekarang, karyawan akan pergi dari perusahaan dengan cepat</p> <p>3. Saya berniat keluar dari tempat saya bekerja karena tidak ada perkembangan</p>

		<p>karir</p> <p>4.Saya berniat keluar dari tempat saya bekerja karena pekerjaan saya terlalu berat</p> <p>5.Saya berniat keluar dari tempat saya bekerja ini karena imbalan yang saya terima sedikit (Alfresia, 2016)</p>
<i>Work Engagemen</i> (Z)	1.Merasakan diri bagian dari sebuah tim atau organisasi	<p>1.Karyawan merasa bagian dari tim kerja perusahaan</p> <p>Pekerjaan saya merupakan sumber kebanggaan bagi diri saya</p> <p>2. Saya merasa terikat dengan pekerjaan saya.</p> <p>3. Saya merasa pekerjaan saya membuat orang-orang menghargai saya</p>
	2.Tidak merasakan sebuah tekanan dalam bekerja	<p>1.Karyawan suka bekerja dalam kondisi yang berbeda-beda</p> <p>Saya selalu bersemangat untuk pergi bekerja.</p> <p>2. Saya bersemangat untuk melakukan pekerjaan saya setiap hari.</p> <p>3. Saya memiliki ketahanan mental yang kuat ketika bekerja.</p>
	3.Berusaha sekuat tenaga menyelesaikan pekerjaan	<p>1.Karyawan bersedia memberikan usaha-usaha yang melebihi kondisi normal yang diharapkan untuk membantu perusahaan ini menjadi sukses</p> <p>Ketika di tempat kerja saya tidak mudah menyerah meskipun ada halangan dan kesulitan.</p> <p>2. Saya dapat bekerja dalam jangka waktu yang lama pada saat tertentu.</p> <p>3. Saya bersedia meluangkan banyak waktu untuk menyelesaikan pekerjaan saya</p>
	4. Bekerja selalu penuh konsentrasi dan focus (Febriyani, 2017)	<p>1.Karyawan termasuk perfeksionis dalam hal menjalankan pekerjaan</p> <p>Saya merasa bahagia ketika sedang sungguh-sungguh dalam bekerja.</p> <p>2. Saya memilih fokus ketika sedang bekerja</p> <p>3. Saya berusaha untuk selalu menjaga kualitas hasil kerja saya (Istijanto, 2005)</p>

### 3.8. Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan skala *likert*, skala ini mengukur persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap serangkaian pernyataan yang mengukur suatu obyek, yang nantinya dapat menggunakan *scoring*/nilai perbutir (Supriyanto dan Masyhuri Machfudz, 2010), dari jawaban berkisar antara:

1. Sangat tidak setuju : 1
2. Tidak setuju : 2
3. Netral : 3
4. Setuju : 4
5. Sangat Setuju : 5

### 3.9. Uji Validitas dan Reliabilitas

#### 1. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidtan atau kesahihan suatu instrument. Dalam pengukuran atau pengamatan yang berarti prinsip keandalan instrument dalam mengumpulkan data. Instrument harus dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Jadi validitas lebih menekankan pada alat ukur atau pengamatan, menunjukkan sejauhmana suatu alat pengukur itu mengukur tepat atau cocok, dalam penelitian ini untuk uji validitas menggunakan aplikasi komputer yakni SPSS 16.0 *Statistical Package for the Social Sciences*.

#### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah kesamaan hasil pengukuran atau pengamatan bila fakta atau diamati berkali-kali dalam waktu yang berlainan. Alat dan cara mengukur

atau mengamati sama-sama memegang dalam peranan penting dalam waktu yang bersamaan, menunjukkan pengertian bahwa sesuatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik (Machfudz, 2014), uji reliabilitas menggunakan uji statistika melalui aplikasi komputer SPSS 16.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*)

### 3.10. Uji Linearitas

Uji linearitas dilakukan untuk mengetahui model yang dibuktikan merupakan model linear atau tidak. Uji linearitas dilakukan dengan menggunakan *curve estimate*, yaitu gambaran hubungan antara variable X dengan variable Y. jika nilai signifikansi  $f > 0,05$  maka variable X tersebut memiliki hubungan linear dengan Y (Machfudz, 2014)

### 3.11. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah pengujian dalam sebuah model regresi, variabel *dependent*, variabel *dependent* atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi normal atau mendekati normal. Uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah residual yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji *Kolmogrov-Smirnov*  $> 0,05$ , maka terdistribusi normal dan sebaliknya tidak normal.

### 3.12. Analisis Data

#### 1. Uji Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standard deviasi, variam maksimum (Alfresia, 2016). Analisis ini digunakan untuk menganalisa data satu persatu berdasarkan jawaban responden dari kuisisioner yang diberikan selama penelitian berlangsung.

#### 2. Uji F (Simulatan)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau variabel terikat. Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistic F dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

1. Jika nilai F lebih besar dari 4 maka  $H_0$  ditolak pada derajat kepercayaan 5% dengan kata lain kita menerima hipotesis *alternatife*, yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara serentak dan signifikan mempengaruhi variabel dependen
2. Membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan F menurut tabel. Bila nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari pada nilai  $F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_a$  (Ghozali, 2012).

#### 3. Uji T (Parsial)

Uji beda t-test digunakan untuk menguji seberapa jauh pengaruh variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini secara individual dalam

menerangkan variabel dependen secara parsial. Dasar pengambilan keputusan digunakan dalam uji t adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai probabilitas signifikansi  $> 0,05$ , maka hipotesis ditolak. Hipotesis ditolak mempunyai arti bahwa variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen
2. Jika nilai probabilitas signifikansi  $< 0,05$ , maka hipotesis diterima. Hipotesis tidak dapat ditolak mempunyai arti bahwa variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Ghozali, 2012).

#### **4. Analisis Jalur**

*Path analysis* atau analisis jalur digunakan untuk menganalisa pada hubungan diantara variabel. Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Koefisien jalur (*Path*) adalah koefisien regresi yang distandarkan, yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku (*Z-score*) (Supriyanto dan Vivin Maharani, 2013).

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Profil Perusahaan

PT. Murni Mapan Makmur merupakan perusahaan dibidang manufaktur dalam memproduksi karung plastik, terpal, dan tali tampar. PT. Murni Mapan Makmur menggunakan bahan biji plastik, serta berperan untuk mengembangkan masyarakat lokal untuk menjadi masyarakat makmur yang mempunyai lapangan pekerjaan khususnya bagi masyarakat tempat perusahaan berada. PT. Murni Mapan Makmur berdiri pada tanggal 23 September 1988 yang didirikan oleh sebuah keluarga. Sehingga awal mula perusahaan ini berdiri adalah sebuah perusahaan keluarga.

PT Murni Mapan Makmur berawal dari pabrik tenun plastik, namun saat ini PT Murni Mapan Makmur telah memperluas bidang usahanya dengan mengkonversi tenunan plastik, menjadi produk yang siap dipakai yaitu produk utama terpal dan karung plastik, dengan produk yang bervariasi untuk ditawarkan kepada pelanggan PT Murni Mapan Makmur, dalam memenuhi kebutuhan pertanian, kontruksi, pengemasandan bahkan kebutuhan sehari-hari.

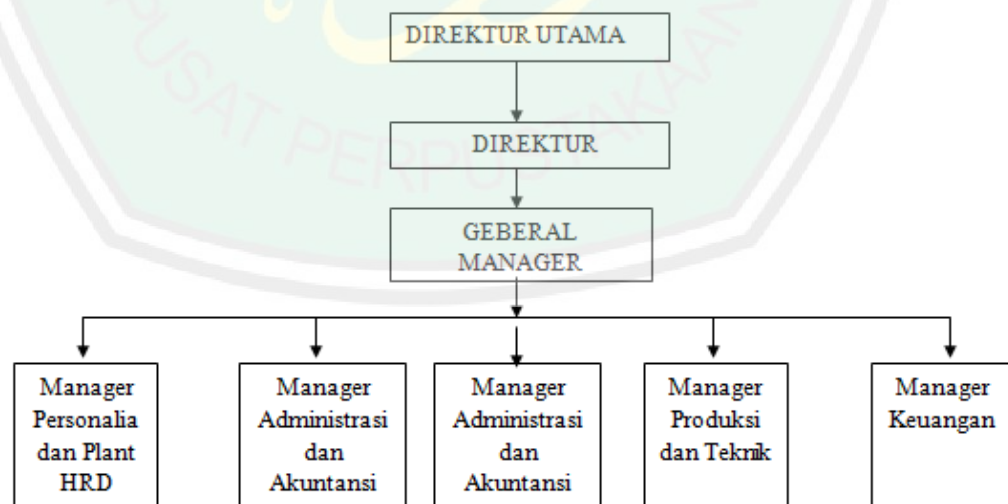
PT Murni Mapan Makmur mempunyai karyawan sebanyak 387 orang, yang terdiri dari 35% karyawan perempuan, dan 65% karyawan laki-laki, dengan status

karyawan kontrak maupun karyawan tetap. Dengan pembagian jadwal shift kerja dilakukan selama 8 jam per shiftnya yang dibagi menjadi 3 bagian yaitu bagian pertama di mulai pada pukul 07.00- 15.00, bagian kedua pukul 15.00-23.00, dan bagian terakhir pukul 23.00-07.00 mayoritas karyawan terserap dalam bidang produksi.

Saat ini, produk PT Murni Mapan Makmur telah tersebar diseluruh Indonesia baik di Sumatera, Jawa serta Sulawesi. Beberapa menjadi konsumen PT Murni Mapan Makmur yaitu, PT Pupuk Sriwidjaja Palembang, PT Petrokimia, PT Kujang Cikampek, Pupuk Indonesia Holding, Pupuk Kalimantan Timur, dan Bulog Indonesia serta beberapa BUMN.

#### 4.1.2 Struktur Organisasi

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi**



##### 1. Manajer Persobalia dan Plant HRD

Bertugas merencanakan dan mengatur segala hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia, seperti mereka karyawan baru, memberikan *training*,

mengadakan konseling, memberhentikan karyawan dan lain-lain. Dengan tujuan memberikan kesejahteraan pada karyawan yang nantinya akan meningkatkan produktivitas perusahaan.

## 2. Manajer Keuangan

Bertugas merencanakan dan mengatur segala hal yang berhubungan dengan dana atau keuangan, seperti menetapkan struktur keuangan perusahaan, mengalokasikan dana untuk memperoleh tingkat efisiensi yang optimal dan mengendalikan keuangan perusahaan.

## 3. Manajer Produksi

Bertugas merencanakan, mengkoordinasikan, dan mengontrol serta memastikan jalannya proses produksi, menentukan target dan mengusahakan target tersebut dapat dicapai.

## 4. Manajer Ekspor Impor

Bertugas merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan pengiriman barang, pemuatan barang, dan bongkar barang, serta mengawasi dan menerima laporan jalannya proses ekspor atau impor yang terjadi.

## 5. Manajer Administrasi dan Akuntansi

Bertugas merencanakan strategi akunting perusahaan sesuai strategi bisnis, mengontrol dan mengevaluasi pencatatan neraca laba-rugi secara tepat dan akurat, serta mengevaluasi dan menganalisa implementasi sistem akunting untuk memberi masukan terhadap sistem keuangan dan strategi bisnis.

### 4.1.3 Uji Validitas

Uji validitas yang telah dilakukan dengan menggunakan aplikasi SPSS 16.0 (*statistical package for the social sciences*) dari 80 jawaban responden terhadap instrumen penelitian sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Uji Validitas Komitmen Organisasi**

Item	Pearson Correlation	Sig.	keterangan
1	0,595	0,000	Valid
2	0,351	0,001	Valid
3	0,402	0,000	Valid
4	0,523	0,000	Valid
5	0,485	0,000	Valid
6	0,242	0,031	Valid
7	0,444	0,000	Valid
8	0,472	0,000	Valid
9	0,650	0,000	Valid
10	0,643	0,000	Valid
11	0,582	0,000	Valid
12	0,735	0,000	Valid

Sumber: Data penelitian diolah 2019

Hasil uji validitas yakni mengkorelasikan setiap skor item dengan skor total variabel X1 (komitmen organisasi) dengan jumlah 12 item, dan setiap skor itemnya menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,000, 0,001 untuk item kedua, dan 0,031 untuk item keenam, yang mana nilai signifikansi tersebut kurang dari 0,05, hal ini menunjukkan bahwa semua item dikatakan tepat dan benar, artinya instrument untuk variabel komitmen organisasi dinyatakan valid.

**Tabel 4.2**  
**Uji Validitas Konflik**

Item	Pearson Correlation	Sig	Keterangan
1	0,427	0,000	Valid
2	0,593	0,000	Valid
3	0,364	0,001	Valid
4	0,665	0,000	Valid
5	0,486	0,000	Valid
6	0,422	0,031	Valid
7	0,409	0,000	Valid
8	0,402	0,000	Valid
9	0,374	0,001	Valid
10	0,358	0,001	Valid
11	0,517	0,000	Valid
12	0,454	0,000	Valid
13	0,324	0,003	Valid
14	0,381	0,000	Valid
15	0,382	0,000	Valid

Sumber: Data penelitian diolah 2019

Uji validitas terhadap 15 item dimana masing-masing item dikorelasikan dengan skor total yaitu konflik menghasilkan nilai sebesar 0,000,0,001 untuk item ketiga, kesembilan, dan kesepuluh, dan 0,003 pada item ketigabelas, keseluruhan item yang bernilai kurang dari 0,05 maka item tersebut dikatakan tepat dan benar. Artinya instrument yang digunakan dalam variabel konflik dinyatakan valid.

**Tabel 4.3**  
**Uji Validitas Work Engagement**

Item	Pearson Correlation	Sig.	keterangan
1	0,113	0,319	Tidak Valid
2	0,590	0,000	Valid
3	0,523	0,000	Valid
4	0,400	0,000	Valid
5	0,625	0,000	Valid
6	0,507	0,000	Valid
7	0,622	0,000	Valid
8	0,179	0,115	Tidak Valid
9	0,318	0,004	Valid
10	0,473	0,000	Valid
11	0,462	0,000	Valid
12	0,270	0,015	Valid

Sumber: Data penelitian diolah 2019

Hasil uji validitas terhadap instrument variabel mediasi dengan mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,000, 0,004 untuk item kesembilan, dan 0,015 untuk item keduabelas, nilai item yang kurang dari 0,05, maka item dikatakan tepat dan benar dan hal itu menunjukkan bahwa instrument *work engagement* dinyatakan valid. Akan tetapi terdapat item yang bernilai lebih dari 0,05 yakni pada item kesatu dengan nilai signifikansi 0,319, dan 0,119 pada item kedelapan, artinya kedua item tersebut dinyatakan tidak tepat atau tidak valid, jadi item kesatu dan kedelapan dinyatakan gugur dalam instrument *work engagement* waktu pengolahan data.

**Tabel 4.4**  
**Uji Validitas Turnover Intention**

Item	Pearson Correlation	Sig.	keterangan
1	0,601	0,000	Valid
2	0,608	0,000	Valid
3	0,610	0,000	Valid
4	0,435	0,000	Valid
5	0,542	0,000	Valid
6	0,579	0,000	Valid
7	0,394	0,000	Valid
8	0,491	0,000	Valid
9	0,453	0,004	Valid

Sumber: Data penelitian diolah 2019

Hasil uji validitas pada instrument variabel *turnover intention*, menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,000, hasil dari mengkorelasikan setiap item terhadap skor total dengan jumlah 9 item, keseluruhannya memiliki nilai signifikansi kurang dari 0,05, artinya keseluruhan item dinyatakan tepat dan

benar, instrument yang digunakan untuk variabel *turnover intention* dapat dikatakan valid.

#### 4.1.4 Uji Reliabilitas

**Tabel 4.5**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Item	keterangan
Komitmen Organisasi	0,742	12	Reliabel
Konflik	0,698	15	Reliabel
Work Engagement	0,611	12	Reliabel
Turnover Intention	0,654	9	Reliabel

Sumber: Data penelitian diolah 2019

Uji reliabilitas dari jawaban 80 responden yang diolah dengan aplikasi SPSS 16.0 (*statistical package for the social sciense*), berdasarkan nilai *cronbach's alpha* memiliki nilai sebesar 0,742 dari 12 item pada variabel komitmen organisasi, bernilai 0,698 dari 15 item pada variabel konflik, serta memiliki nilai sebesar 0,611 dari 12 item pada variabel *work engagement*, dan nilai sebesar 0,654 dari 9 item pada variabel *turnover intention*. Berdasarkan nilai *cronbach's alpha* dari keempat variabel lebih besar dari 0,60, maka dapat disimpulkan bahwa keempat variabel dengan total 48 item pada instrument, dinyatakan reliabel atau terpercaya.

#### 4.1.5 Analisis Statistika Deskriptif

Penelitian ini data diperoleh dengan memberikan langsung kepada responden yakni karyawan dari PT. Murni Mapan Makmur dengan jumlah sampel

80 karyawan baik karyawan tetap maupun karyawan kontrak. Responden dapat memberikan tanggapannya sesuai dengan perintah yang sudah dijelaskan pada isi kuesioner, yang selanjutnya jawaban dari responden diolah menjadi data yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Gambaran dari responden atau karyawan yang memberikan jawaban terhadap kuesioner yang sudah dibagikan sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Statistika Deskriptif Usia**

<b>Kriteria</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persen</b>
Usia 28-38	12	15
Usia 39-48	57	71,2
Usia 49-58	10	12,5
Usia 59-65	1	1,2
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Sumber: Data penelitian diolah 2019

Kuesioner yang sudah dibagikan kepada karyawan, didapatkan informasi bahwa usia yang memberikan jawaban terhadap kuesioner direntang usia 28 tahun sampai dengan umur 65 tahun, dengan rincian banyaknya usia yang memberikan jawaban atas kuesioner pada usia karyawan 39-48 tahun sebesar 71,2%, usia 28-38 dengan jumlah 12 karyawan sebesar 15%, serta usia 49-58 berjumlah 10 karyawan dengan prosentasi 12,5%, dan terakhir pada usia 59-65 hanya berjumlah 1 karyawan dengan prosentase 1,2%.

**Tabel 4.7**  
**Statistika Deskriptif Jenis Kelamin**

<b>Kriteria</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persen</b>
Laki-laki	61	76,2
Perempuan	19	23,8
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Sumber: Data penelitian diolah 2019

Responden yang memberikan jawaban atau tanggapannya terhadap kuesioner, 76,2 % adalah berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah 61 karyawan, dan 23,8 % dengan 19 karyawan jenis kelamin perempuan.

**Tabel 4.8**  
**Statistika Deskriptif Tingkat Pendidikan**

Kriteria	Jumlah	Persen
SMA/Aliyah	75	93,8
Sarjana	5	6,2
S2	-	0
Total	80	100

Sumber: Data penelitian diolah 2019

Hasil output tabel diatas menunjukkan, bahwa responden yang memberikan jawaban atas kuesioner, memiliki pendidikan terakhir SMA/ Aliyah sebanyak 75 karyawan prosentase sebesar 93,8%, dan sisanya dengan latar belakang tingkat pendidikan sarjana sejumlah 5 karyawan yakni prosentase 6,2%, namun untuk karyawan dengan tingkat pendidikan terakhir S2 belum ada.

**Tabel 4.9**  
**Statistika Deskriptif Pekerjaan**

<b>Kriteria</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persen</b>
HRD	1	1.2
AVAL	1	1.2
BALL-T	3	3.8
Benang	12	15.0
BENANG LINTON	5	6.2
CALTECH	4	5.0
FORKLIP	1	1.2
GRONG	1	1.2
GUDANG	3	3.8
JAHIT	12	15.0
JETLOM	6	7.5
LAMINATING	2	2.5
PRINTING	3	3.8
SATPAM	2	2.5
SEKULER	11	13.8
SESET	1	1.2
SAMBUNG TAMPAR	4	5.0
TALI LINTON	2	2.5
INNER	2	2.5
STAFF	1	1.2
MEKANIK	2	2.5
BENGGKEL	1	1.2
Total	80	100

Sumber: Data penelitian diolah 2019

Pekerjaan karyawan dari 80 responden yang sudah memberikan jawabannya terhadap kuesioner, terdapat 23 bagian pekerjaan yang ada di PT. Murni Mapan Makmur. Mulai dari bagian HRD atau Personalia sampai dengan bagian diproduksi yakni bengkel. Karyawan yang paling banyak memberikan jawaban terhadap kuesioner berasal dari bagian jahit dan benang dengan prosentase 15 % sebanyak 12 karyawan, dan paling sedikit berasal dari pekerjaan HRD, aval, forklip, grong, seset, staff dan bengkel dengan jumlah 1 karyawan.

**Tabel 4.10**  
**Statistika Deskriptif Pendapatan**

Kriteria	Jumlah	Persen
Gaji 2 juta s/d 4 juta	78	97,5
Gaji lebih 4 juta	2	2,5
Total	80	100

Sumber: Data penelitian diolah 2019

Karyawan yang sudah memberikan jawabannya terhadap kuesioner yang telah dibagikan, 97,5 % memiliki gaji diantara 2 juta sampai dengan 4 juta dengan jumlah 78 karyawan, dan karyawan bergaji diatas 4 juta 2,5 % berjumlah karyawan 1 orang.

**Tabel 4.11**  
**Statistik Deskriptif Komitmen Organisasi**

Item	Modus	Minimum	Maximum	Mean
1	3	2	5	3
2	4	2	5	3
3	4	2	5	3
4	3	2	5	3
5	3	2	5	3
6	3	1	5	3
7	3	2	5	3
8	4	2	4	3
9	3	2	5	3
10	3	2	4	3
11	4	1	4	3
12	3	1	5	3

Sumber: Data penelitian diolah 2019

Hasil dari kuesioner yang telah dibagikan kepada responden yakni 80 karyawan PT. Murni Mapan Makmur. Pada variabel komitmen organisasi didapatkan hasil, rata-rata karyawan memilih jawaban netral, jawaban yang paling banyak dipilih juga skor 3 yang berarti netral, tetapi pada item 2,3,8, dan 11 karyawan memberi jawaban dengan skor 4 yang berarti setuju, meskipun begitu

masih tetap ada karyawan yang memberi jawaban sangat setuju, dilihat dari maksimum skor yang dipilih adalah 5, dan memilih jawaban sangat tidak setuju dilihat dari minimum skor yang dipilih yakni 1.

**Tabel 4.12**  
**Statistik Deskriptif Konflik**

Item	Modus	Minimum	Maximum	Mean
1	3	1	5	3
2	3	1	4	2
3	3	1	4	3
4	2	1	5	2
5	3	1	4	3
6	2	1	4	3
7	3	1	4	3
8	3	2	5	3
9	3	2	4	3
10	2	1	4	3
11	2	1	5	3
12	2	1	5	3
13	4	1	5	3
14	2	1	4	3
15	2	1	4	2

Sumber: Data penelitian diolah 2019

Frekuensi jawaban responden pada variabel konflik disajikan pada tabel diatas, dengan 15 item pertanyaan rata-rata karyawan memilih jawaban skor 3 berarti netral dan ada skor 2 yang berarti tidak setuju, karyawan paling banyak memberikan jawaban dengan memilih skor 3 yang berarti netral, akan tetapi pada item 4, 6, 10, 11, 14 dan 15 karyawan memilih skor 2 yang berarti tidak setuju. Meskipun begitu masih tetap ada karyawan yang memilih jawaban dengan skor 1 berarti sangat tidak setuju, dan memilih jawaban skor 5 yang berarti sangat setuju, dilihat dari hasil minimum dan maksimum skor yang dipilih.

**Tabel 4.13**  
**Statistik Deskriptif *Work Engagement***

Item	Modus	Minimum	Maximum	Mean
1	4	2	5	4
2	4	2	5	3
3	3	2	4	3
4	4	2	5	4
5	4	1	5	4
6	4	2	5	4
7	4	2	5	4
8	3	2	5	4
9	4	2	5	4
10	3	1	4	3
11	4	2	5	4
12	4	3	5	4

Sumber: Data penelitian diolah 2019

Frekuensi jawaban responden pada 12 item untuk variabel *work engagement*, disajikan pada tabel diatas menunjukkan bahwa rata-rata karyawan memilih jawaban dengan skor 3 yang berarti netral. Dan skor 4 yang berarti setuju menjadi Pilihan jawaban yang paling banyak dipilih oleh karyawan, namun pada item 3, 8, dan 10 banyak memilih jawaban dengan skor 3 yang berarti netral. Meskipun begitu masih ada karyawan yang memilih skor 1 yang berarti sangat tidak setuju, dan skor 2 yang berarti tidak setuju dengan melihat skor minimum yang dipilih, serta masih ada jawaban yang memilih sangat setuju dengan skor 5 pada maksimum jawaban yang telah dipilih.

Tabel 4.14

Statistik Deskriptif *Turnover Intention*

Item	Modus	Minimum	Maximum	Mean
1	3	1	5	3
2	3	1	4	3
3	3	1	4	3
4	3	1	5	3
5	3	1	5	3
6	3	1	5	3
7	3	1	4	3
8	2	1	5	3
9	2	1	5	3

Sumber: Data penelitian diolah 2019

Frekuensi jawaban responden terhadap 9 item pada variabel *turnover intention*, disajikan pada tabel diatas menunjukkan bahwa rata-rata karyawan memilih jawaban skor 3 yang berarti netral. Sedangkan pilihan paling banyak memilih jawaban netral, namun pada item 8, dan 9 banyak memilih jawaban dengan skor 2 yang berarti tidak setuju. Meskipun begitu masih ada karyawan yang memilih jawaban dengan skor 1 yang berarti sangat tidak setuju dilihat dari skor minimum yang dipilih, dan memilih jawaban skor 5 yang berarti sangat setuju pada maksimum jawaban yang dipilih.

## 4.1.6 Uji Linearitas

Tabel 4.15

## Uji Linearitas

No	Variabel	Sig	keterangan
1.	Komitmen Organisasi → <i>Turnover Intention</i>	0,554	Linear
2.	Konflik → <i>Turnover Intention</i>	0,004	Tidak Linear
3.	<i>Work Engagement</i> → <i>Turnover Intention</i>	0,133	Linear
4.	Komitmen Organisasi → <i>Work Engagement</i>	0,881	Linear
5.	Konflik → <i>Work Engagement</i>	0,198	Linear

Sumber: Data penelitian diolah 2019

Pertama, uji linieritas terhadap 80 responden mengenai hubungan antara komitmen organisasi terhadap turnover intention, menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,554 yang lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara variabel komitmen organisasi terhadap *variabel turnover intention* secara linear signifikan.

Kedua, uji linearitas yang menghasilkan output seperti tabel diatas, menunjukkan hasil bahwa nilai signifikansi sebesar 0,004, nilai signifikansi yang kurang dari 0,05 memberikan makna bahwa tidak ada hubungan linear diantara variabel, dalam hal ini konflik terhadap *turnover intention* tidak memiliki hubungan secara linear signifikan.

Ketiga, hasil output dari uji linieritas menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,133, hal ini menunjukkan bahwa nilai signifikansi yang lebih dari 0,005 memberikan makna bahwa terdapat hubungan antara *work engagement* terhadap *turnover intention* secara linear signifikan.

Keempat, uji linieritas menghasilkan output seperti kolom keempat pada tabel diatas, menunjukkan hasil bahwa nilai signifikansi adalah 0,881 dimana nilainya lebih besar dari 0,05, dalam hal ini variabel konflik terhadap variabel *work engagement* ada hubungan linear yang signifikan.

Kelima, hasil uji linearitas terhadap jawaban responden, menghasilkan output bahwa nilai signifikansi sebesar 0,198 yang lebih besar dari 0,05, memberikan arti bahwa variabel komitmen organisasi terdapat hubungan yang linear secara signifikan terhadap variabel *work engagement*.

#### 4.1.7 Uji Normalitas

**Tabel 4.16**

**Uji Normalitas**

Variabel	Kolmogrov-Sminov Z	Keterangan
Komitmen Organisasi	1,504	Normal
Konflik	0,962	Normal
<i>Work Engagement</i>	0,877	Normal
<i>Turnover Intention</i>	1,591	Normal

Sumber: Data penelitian diolah 2019

Instrument penelitian yakni kuesioner yang distribusikan kepada 80 responden menghasilkan output seperti tabel diatas, berdasarkan *kolmogrov-smirnov Z* menunjukkan hasil pada masing-masing variabel yakni komitmen organisasi dengan nilai 1,504, konflik sebesar 0,962, *work engagement* bernilai 0,877, dan *turnover intention* dengan nilai sebesar 1,591. Berdasarkan nilai *kolmogrov-smirnov* lebih besar dari 0,05, berarti semua data dalam penelitian berdistribusi normal.

#### 4.1.8 Analisis Jalur/ *Path Analysis*

Hasil analisis terhadap 80 jawaban responden di PT Murni Mapan Makmur memberikan hasil uji simultan seperti tabel 4. berikut ini:

**Tabel 4.17**  
**Hasil Uji Simultan**

Variabel	R.Square	F	Sig.
Komitmen Organisasi, Konflik, dan <i>Work Engagement</i> → <i>Turnover Intention</i>	0,140	4,107	0,009

Sumber: Data penelitian diolah 2019

Hasil dari pengaruh komitmen organisasi, konflik dan *work engagement* terhadap *turnover intention* memiliki nilai signifikansi sebesar 0,009, dimana nilai tersebut signifikansi kurang dari 0,05, menunjukkan bahwa diantara variabel komitmen organisasi, konflik dan *work engagement* bersama-sama memiliki pengaruh terhadap variabel *turnover intention*. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama terdapat pengaruh komitmen organisasi, konflik, dan *work engagement* terhadap *turnover intention* secara simultan dapat diterima, dengan kontribusi komitmen organisasi, konflik, dan *work engagement* terhadap *turnover intention* sebesar 14 % dan sisanya sebesar 86 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

**Tabel 4.18**  
**Koefisien Jalur Model I**

Variabel	R Square	Beta	t	Sig.
Komitmen Organisasi → <i>Work Engagement</i>	0,23	0,153	1,337	0,185
Konflik → <i>Work Engagement</i>	0,23	0,043	-0,379	0,706

Sumber: Data penelitian diolah 2019

Analisis jalur atau *path analysis* pada tahap ini membagi dalam dua model yakni koefisien jalur model I dan koefisien jalur model II, hal ini bertujuan untuk melihat hasil ada tidaknya pengaruh langsung yang diberikan variabel bebas melalui variabel mediasi terhadap variabel terikat. Melihat dari hasil tabel 4.18 melalui uji regresi dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari komitmen organisasi yaitu 0,185 dan konflik bernilai 0,706 lebih besar dari 0,05, hasil ini memberikan kesimpulan bahwa koefisien jalur model I, variabel komitmen

organisasi (X1) dan konflik (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* (Z).

**Tabel 4.19**  
Koefisien Jalur Model II

Variabel	R Square	Beta	t	Sig.
Komitmen Organisasi → <i>Turnover Intention</i>	0,140	-0,103	-0,946	0,347
Konflik → <i>turnover Intention</i>	0,140	0,335	3,103	0,003
Work Engagement → <i>Turnover Intention</i>	0,140	-0,149	-1,381	0,171

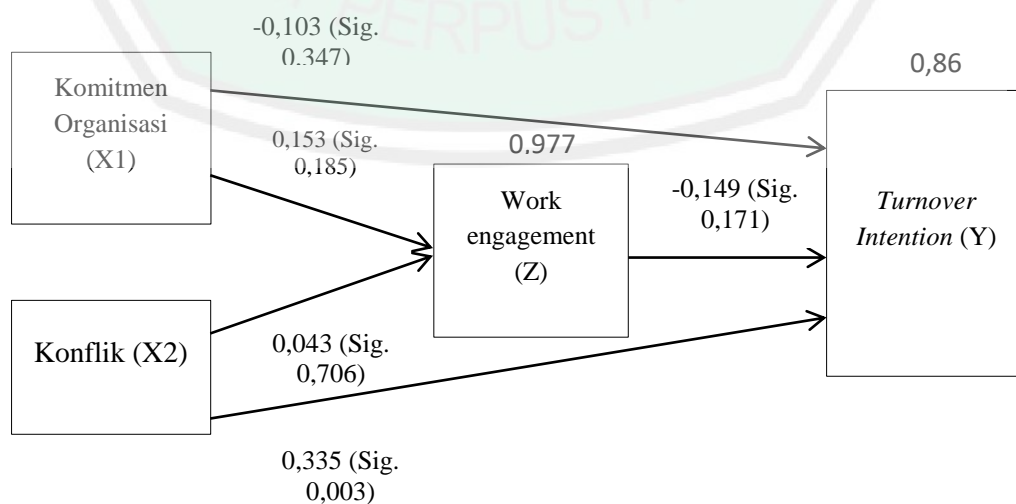
Sumber: Data penelitian diolah 2019

Pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* diuji melalui regresi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,347, nilai signifikansi yang lebih dari 0,05, menunjukkan bahwa tidak ada hubungan signifikan antara variabel komitmen organisasi (X1) terhadap variabel *turnover intention* (Y). Sehingga hipotesis kedua mengenai terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* ditolak.

Tabel 4.19 yang disajikan diatas, memberikan hasil mengenai pengaruh konflik terhadap *turnover intention* dengan nilai signifikansi 0,003 kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan variabel konflik (X2) terhadap *turnover intention* (Y), dengan kontribusi konflik terhadap *turnover intention* sebesar 14 % sementara sisanya 86% merupakan kontribusi variabel-variabel lain yang tidak diteliti, yang dilihat dari nilai *R Square* tabel 4.13. dengan demikian, hipotesis ketiga mengenai terdapat pengaruh konflik terhadap *turnover intention* dapat diterima.

Hasil dari uji regresi tabel 4.15 mengenai variabel komitmen organisasi (X1), konflik (X2) dan *work engagement* (Z) terhadap *turnover intention* (Y) dalam koefisien jalur model II, menunjukkan hasil nilai signifikansi dari ketiga variabel yaitu komitmen organisasi nilai signifikansi 0,347, konflik bernilai signifikansi 0,003, dan *work engagement* dengan nilai signifikansi 0,171, yang mana nilai signifikansi dua variabel yakni komitmen organisasi dan *work engagement* lebih besar dari 0,05, sedangkan konflik nilai signifikansinya kurang dari 0,05. Jadi, tidak ada pengaruh signifikan antara komitmen organisasi dan *work engagement* terhadap *turnover intention*, akan tetapi ada pengaruh yang signifikan konflik terhadap *turnover intention*. Besarnya nilai *R square* yakni 0,140 menunjukkan bahwa kontribusi konflik terhadap *turnover intention* sebesar 14 % sementara sisanya 86% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak diteliti. Dengan demikian diperoleh diagram koefisien jalur model I dan II sebagai berikut:

**Gambar 4.2**  
**Analisis Koefisien Jalur**



Hasil dari gambar diatas, bahwa pengaruh antara komitmen organisasi terhadap *turnover intention* melalui *work engagement* menunjukkan nilai sebesar -0,022 (hasil perkalian nilai beta variabel X1= 0,153 dengan Z=-0,149), dan pengaruh total sebesar -0,125 (diperoleh dari hasil penjumlahan pengaruh langsung sebesar -0,103 dengan pengaruh tidak langsung sebesar -0,022). Berdasarkan perhitungan diatas, nilai pengaruh tidak langsung sebesar -0,125, sedangkan pengaruh langsung sebesar -0,103 yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung kurang dari pengaruh langsung, maka disimpulkan tidak ada pengaruh komitmen organisasi melalui *work engagement* secara tidak langsung terhadap *turnover intention*.

Analisis selanjutnya, mengenai pengaruh konflik terhadap *turnover intention* melalui *work engagement* menunjukkan nilai yang diberikan sebesar -0,006 (hasil perkalian nilai beta variabel X2 = 0,043 dengan variabel Z = -0,149), dan pengaruh total yang diberikan sebesar 0,329 (hasil diperoleh dari penjumlahan pengaruh langsung bernilai 0,335 dengan pengaruh tidak langsung bernilai -0,006). Berdasarkan perhitungan diatas diperoleh hasil bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil daripada nilai pengaruh langsung, hal ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh konflik melalui *work engagement* secara tidak langsung terhadap *turnover intention*.

Hipotesis keempat mengenai terdapat pengaruh komitmen organisasi dan konflik secara tidak langsung melalui *work engagement* terhadap *turnover intention* tidak diterima.

## 4.2 Pembahasan

### 4.2.1 Pengaruh Komitmen Organisasi, Konflik, dan *Work Engagement* terhadap *Turnover intention* Secara Simultan

Hasil penelitian menunjukkan, bahwa pengaruh yang ada diantara komitmen organisasi, konflik, dan *work engagement* terhadap *turnover intention*, memiliki nilai signifikansi sebesar 0,009. Dikarenakan hasil signifikansi kurang dari 0,05 maka ada pengaruh yang terjadi antara komitmen organisasi, konflik, dan *work engagement* terhadap *turnover intention*. Dengan kontribusi ketiga variabel sebesar 14% sementara sisanya sebesar 86% merupakan variabel-variabel yang tidak diteliti

Variabel komitmen organisasi, konflik, dan *work engagement*, ketika ketiganya dianalisis mengenai pengaruh terhadap *turnover intention* secara bersama-sama, menunjukkan hasil bahwa ketiga memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*. Komitmen organisasi salah satu faktor terjadinya *turnover intention*, selain itu mempunyai pengaruh negatif dengan niat karyawan untuk keluar, artinya semakin tinggi komitmen organisasi maka akan semakin rendah niat karyawan untuk keluar pada perusahaan. Sebaliknya, semakin buruk komitmen organisasi maka akan semakin meningkatkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan (Komariah, 2014).

Berbagai peran-peran yang dimiliki karyawan baik di dalam bekerja maupun peran dikeluarganya, sering kali memunculkan konflik dalam diri karyawan yang mempunyai dampak pada niat mereka untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*) (Komariah, 2014). Karyawan dengan tingkat

keterikatan menjadi faktor penentu yang kuat untuk meningkatkan kinerja organisasi dan keberhasilan, maka dari itu semakin tinggi tingkat keterikatan seseorang pegawai akan dapat menurunkan tingkat *turnover intention*.

Meskipun di PT Murni Mapan Makmur belum kesemuanya karyawan yang berkomitmen terhadap perusahaan, namun begitu masih ada beberapa sektor bagian pekerjaan sudah memiliki komitmen yang tinggi, jarang nya permasalahan yang terjadi diantara karyawan sehingga konflikpun jarang terlihat terjadi di PT Murni Mapan Makmur, serta keterikatan karyawan hanya sebatas pekerja yang bekerja di PT Murni Mapan Makmur tanpa adanya perasaan totalitas sebagai pekerja berkontribusi memberikan yang terbaik untuk perusahaan, yang kapan saja bisa diberhentikan permanen maupun sementara dari perusahaan. Disisi lain PT Murni Mapan Makmur sudah berusaha mensejahterakan karyawan melalui gaji, tunjangan, serta fasilitas kerja, dan selalu memperhatikan dalam segi kesehatan, keselamatan kerja para karyawan.

Permasalahan seperti itulah, karyawan dengan mudah untuk keluar dari perusahaan atau hanya sebatas keinginan keluar dari perusahaan.

#### **4.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Turnover intention***

Hasil pengujian terhadap instrument penelitian dalam bentuk kuesioner yang dibagikan kepada 80 karyawan PT Murni Mapan Makmur, memberikan hasil bahwa diantara komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*.

Komitmen organisasi merupakan kesetiaan anggota dan kemauan anggota pada organisasi, ketika komitmen karyawan baik memberikan dampak seperti

berkurangnya tingkat absensi dan karyawan akan tetap tinggal dalam organisasi. Dalam penelitian ini komitmen organisasi belum terbukti memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*, dimana semakin tinggi komitmen organisasi akan menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Siwi, dkk (2016) yang menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* pada RS Pancaran Kasih GMIM Manado. Serta penelitian yang dilakukan oleh Ahmed (2015) komitmen organisasi memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap *turnover intention* terhadap karyawan Pakistan Internasional Airlines (PIA).

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakuka oleh Apriliyana (2017), mengenai pengaruh komitmen berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*, karena beberapa karyawan tidak memiliki komitmen yang tinggi terhadap paguyuban, hal itu dikarenakan mereka tidak terlalu memberikan kontribusi terhadap paguyuban dan tidak memiliki loyalitas waktu.

Sistem penerimaan karyawan yang belum memenuhi kriteria kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, menngindikasikan karyawan belum berkomitmen secara penuh terhadap PT Murni Mapan Makmur, hal ini disebabkan adanya sistem kontrak yang memiliki perputaran karyawan dalam jangka waktu lima sampai dengan 6 bulan.

PT Murni Mapan Makmur berusaha agar semua karyawan yang ada diperusahaan dapat berkomitmen kepada perusahaan, akan tetapi ada tahap-tahap yang perlu dilakukan untuk mewujudkan karyawan berkomitmen, seperti mengadakan pelatihan, sertifikasi keahlian, melakukan uji coba serta evaluasi

hasil, yang nantinya tahap demi tahap dapat memberikan dampak terhadap karyawan terutama menjadikan karyawan lebih aktif dan setia dengan perusahaan.

PT Murni Mapan Makmur yang menyadari bahwa masih rendahnya komitmen yang dimiliki oleh perusahaan, namun sebagian sektor yang ada didepartemen seperti admin dan mekanik sudah memiliki komitmen yang tinggi bagi perusahaan.

#### **4.2.3 Pengaruh Konflik terhadap *Turnover intention***

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel konflik terhadap memiliki nilai signifikansi sebesar 0,004, hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan antara konflik terhadap *turnover intention*. Sama halnya dengan penelitian sebelumnya oleh Saputra (2017), dengan hasil bahwa konflik kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Konflik merupakan pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya. Konflik tidak dapat dihindari oleh seseorang ketika mereka sudah berinteraksi sosial dengan lingkungannya. Di PT Murni Mapan Makmur tidak pernah ada masalah konflik besar yang terjadi sesama karyawan maupun konflik karyawan dengan para manajer di perusahaan.

Ketika ada konflik yang terjadi, terdapat metode penyelesaiannya yakni dengan cara mediasi diantara pihak yang berkonflik untuk mencari kesepakatan serta solusi, serta adanya perserikatan pekerja dapat membantu menyelesaikan masalah pihak –pihak yang berkonflik, dan dapat pula menggunakan perjanjian bekerja.

#### 4.2.4 Pengaruh Komitmen Organisasi dan Konflik Secara Tidak Langsung *Intention Melalui Work Engagement terhadap Turnover*

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan konflik secara tidak langsung melalui *work engagement* terhadap *turnover intention* tidak memiliki pengaruh. Dikarenakan nilai signifikan pengaruh langsung dari komitmen organisasi terhadap *turnover intention* sebesar -0,103 lebih besar dari pengaruh tidak langsung melalui *work engagement* sebesar -0,125. Disamping itu, pengaruh tidak langsung yang terjadi diantara konflik terhadap *turnover intention* melalui *work engagement* sebesar 0,329, lebih kecil dibandingkan nilai langsung konflik terhadap *turnover intention* sebesar 0,335 maka hasilnya, secara tidak langsung ada tidak ada pengaruh *work engagement* diantara konflik dengan *turnover intention*.

Dari variabel komitmen organisasi yang memiliki korelasi positif terhadap *work engagement*, tidak terjadi pada PT Murni Mapan Makmur. Dalam hal ini ada dua kemungkinan yang bisa terjadi diantara variabel komitmen organisasi melalui *work engagement* terhadap *turnover intention*. Meskipun karyawan masih banyak belum memiliki komitmen yang baik terhadap perusahaan, namun bisa jadi memiliki keterikatan yang baik terhadap perusahaan, atau sebaliknya ketika beberapa karyawan yang sudah memiliki komitmen yang baik terhadap perusahaan, namun belum tentu memiliki keterikatan secara penuh terhadap perusahaan.

Sama halnya dengan hal tersebut, diantara variabel konflik melalui *work engagement* juga tidak memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap

*turnover intention*. Keterikatan karyawan yang secara totalitas bekerja semaksimal mungkin untuk perusahaan, dapat menimbulkan konflik bagi diri sendiri bahkan dengan sesama karyawan di perusahaan. Karyawan yang bekerja secara totalitas, alhasil akan menyita waktu dirinya sendiri dengan teman maupun keluarga, membutuhkan fisik yang kuat, sehingga ketika semuanya itu berlangsung terus menerus akan menimbulkan konflik bagi karyawan itu sendiri. Kondisi yang mulai tidak nyaman, kesehatan mulai menurun dapat menimbulkan keinginan untuk berhenti atau keluar dari perusahaan. Akan tetapi keterikatan karyawan secara totalitas yang dapat menimbulkan permasalahan ataupun konflik, nyatanya tidak memberikan pengaruh langsung terhadap konflik terhadap *turnover intention* di PT Murni Mapan Makmur.

Hasil penelitian yang sudah dilakukan di PT Murni Mapan Makmur menghasilkan bahwa pihak manajer sudah berusaha semaksimal mungkin, memberikan hal yang terbaik untuk mensejahterakan karyawannya, sehingga metode-metode yang diterapkan masih bersifat konvensional, sampai saat ini kebijakan maupun metode yang dilakukan belum sampai tahap yang benar-benar sesuai dalam perspektif keislaman.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

1. Komitmen organisasi, konflik dan *work engagement* secara simultan atau secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*. Oleh karena itu, komitmen organisasi merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh pihak perusahaan, karena ketika seluruh karyawan memiliki tingkat komitmen yang tinggi, akan memberikan dampak besar bagi perusahaan. Meskipun konflik juga jarang terjadi, tetap memiliki potensi yang tidak baik bagi perusahaan, dan keterikatan yang baik dapat menjadikan karyawan tetap terus bekerja yang maksimal demi kelangsungan perusahaan.
2. Komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*, masih banyak karyawan yang belum berkomitmen tidak akan menimbulkan *turnover intention*, selain itu karyawan yang sudah berkomitmen juga tidak mengurangi atau meningkatkan adanya *turnover intention*.
3. Konflik memiliki pengaruh yang signifikan dengan *turnover intention* di PT Murni Mapan Makmur. Konflik yang terjadi akan menimbulkan suasana tidak nyaman saat bekerja, hal seperti itulah yang dapat membuat karyawan memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan. Meskipun di PT Murni Mapan Makmur tidak pernah terjadi konflik besar yang terjadi pada karyawan, akan tetapi perusahaan sudah memiliki metode atau manajemen konflik untuk

menyelesaikan adanya konflik. Seperti melalui serikat pekerja, serta melakukan mediasi pada pihak-pihak yang berkonflik.

4. Pada penelitian ini komitmen organisasi dan konflik tidak memiliki pengaruh secara tidak langsung melalui *work engagement* terhadap *turnover intention*, karena meskipun hanya variabel yang memiliki pengaruh secara tidak langsung yakni konflik melalui *work engagement* terhadap *turnover intention*, ada variabel komitmen organisasi melalui *work engagement* yang tidak memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap *turnover intention*. Oleh karena itu *work engagement* tidak dapat memediasi antara komitmen organisasi dan konflik terhadap *turnover intention*.

## 5.2 Saran

1. Komitmen organisasi yang rendah dapat menimbulkan permasalahan sendiri bagi perusahaan, alangkah baiknya perusahaan menerapkan tahap-tahap yang sudah ditetapkan secara berkala, apabila menginginkan semua karyawan berkomitmen, seperti mengagendakan khusus pelatihan baik karyawan lama maupun karyawan baru untuk menghindari kejenuhan saat bekerja, memperbanyak sertifikasi keahlian bagi pekerjaan yang butuh pekerja yang berkompeten dan tersertifikasi.
2. Sering melibatkan karyawan dalam kegiatan perusahaan, seperti agenda tahunan dengan serikat pekerja, membicarakan kebutuhan dan keinginan karyawan, agar memberikan dampak keterikatan yang baik untuk karyawan terhadap perusahaan.

3. Melaksanakan evaluasi dan penilaian tentang rencana-rencana yang sudah diterapkan, dengan maksud untuk memaksimalkan produksi sehingga mengurangi tingkat *turnover intention*, dikarenakan karyawan akan terus membutuhkan pekerjaan saat ini dan berusaha semaksimal mungkin untuk bekerja mencapai target yang ditentukan.
4. Melakukan pengembangan karir, terhadap karyawan yang mampu terus meningkatkan kompetensi pekerjaannya, serta pemberian reward terhadap karyawan yang sudah berkomitmen dan memiliki keterikatan yang tinggi pada perusahaan, misalnya pemberian penghargaan terhadap pekerja yang sudah bekerja lebih dari 15 atau pun 20 tahun di perusahaan, maupun karyawan yang selalu disiplin dalam bekerja.
5. Lebih peduli dan memperhatikan kondisi karyawan, untuk menghindari terjadinya konflik-konflik pada karyawan yang tidak diketahui oleh manajer, sehingga karyawan yang berkonflik merasa tidak nyaman, tetapi tidak ada penyelesaian yang didapatkan, alhasil karyawan lebih memilih keluar dari perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, Mashal dan Nosheen Nawaz. 2015. Impact of Organizational Commitment on Employee Turnover: A Case Study of Pakistan International Airlines (PIA). *Industrial Engineering Letters*. 5 (8)
- Albdour, Ali Abbaas dan Ikhlal I. Altarawneh. 2014. Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan. *International Journal Of Business*, 19(2), 193-211
- Alfresia, Vidya Prisca. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover intention* Karyawan (Studi Pada Pt. Kajima Indonesia). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri, Yogyakarta
- Allen, NJ., Meyer PJ. And Smith CA. 1993. "Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 4.
- Apriliyana, Rinma. 2017. Pengaruh Komitmen, Kompensasi, dan Konflik Terhadap *Turnover intention* (Studi Kasus di UMKM Bakpia Paguyuban PEW Laris Manis). Prodi Manajemen UPY
- Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Asfiah, Eka Yulia. 2014. Hubungan Antara Resiliensi Dengan Work Engagement Pada Guru Di Slb Putra Jaya Malang. *Skripsi*. Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
- Ayu, Diah Restu, dkk. 2015. Pengaruh *Job Demands, Job Resource, dan Personal Resources Terhadap Work Engagement*. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*. 1 (1), 12-22.
- Bashaw, R., & Grant, E. S. 1994. Exploring the distinctive nature of work commitments: Their relationship with personal characteristics, job performance, and propensity to leave. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 14, 41 - 56.
- Darmawan, H. D. 2013. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta.
- Dewantoro, Rinardus Bayu. 2018. Pengaruh Work Engagement Dan Job Satisfaction Terhadap *Turnover intention* (Perbandingan Pada Generasi X Dan Generasi Y). *Prosiding Working Papers Series In Management*. 10 (1), 225-244

- Dwitasari, Ade Indah, dkk. 2015. Pengaruh Organizational Support dan Organizational-Based Self Esteem Terhadap Work Engagement. *Jurnal Psikologi Mediapsi*. 1 (1), 40-47
- Melati, Erlina. 2018. *Work Engagement* Pada Wanita Karir Yang Mengurus Rumah Tangga. Skripsi. Fakultas Psikologi dan Kesehatan Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
- Febriyani, Dini. 2017. Studi Konflik Peran dan Pengaruhnya Terhadap *Turnover intention* Pegawai RSUD Waras Wiris Boyolali. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Surakarta
- Federman, Bard. 2009. *Employee Engagement : A Road for Creating Profit, Optimizing Performance and Increasing Loyalty*. San Fransisco : Jossey-Bass
- Ghozali, Imam. 2012. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS. Yogyakarta: Universitas Diponegoro
- Gultom, Ester Sofiah. 2015. Pengaruh Stres Kerja, Konflik, dan Gaji Terhadap Turnover Karyawan Pada Choco Bakery. Skripsi. Fakultas Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sumatera Medan
- Gustria ,Andina dkk. 2011. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover intention* Pada Agent Outbound Call PT Infomedia Nusantara.Surabaya:Jurusan Teknik Industri (ITS) Surabaya
- Istijanto. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Istiqomah, Lauk Wahyuni. 2003. Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Komitmen Profesional terhadap Keinginan Berpindah Auditor pada Kantor Akuntan Publik (KAP) di Jawa Timur. 2. Pp: 1-15.
- Kadiman, Rr., dan Dian Indriana T. L. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover intention* Karyawan (Studi Kasus pada PT. Nyonya Meneer Semarang). *Juraksi*, 1(1) : 57-72
- Khan, Muhammad Saqib., Irfanullah Khan., Dr. Ghulam Muhammad Kundi., Dr. Shadiullah khan., Dr. Allah Nawaz., Farhatullah Khan., and Naseem Bakht Yar. 2014. The Impact of Job Satisfaction Aad Organizational Commitment On The Intention To Leave Among The Academicians. *International Journal of Academic Research in Bussiness and Social Sciences*, 4(2) : 2222-6990
- Kesumaningsari, Ni Putu Adelia dan Nicholas Simarmata. 2014. Konflik Kerja-Keluarga Dan Work Engagement Karyawati Bali Pada Bank Di Bali. *Jurnal Psikologi Udayana*. 1, (3), 493-506

- Komariah, dkk. Pengaruh Konflik Peran, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Pada CV. Bartec Semarang. Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang
- Kusuma, Budi Hartono dan Lina. 2017. Pengaruh Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Survei Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Wilayah Jakarta Barat). Jurnal Manajemen Maranatha. 17 (2), 127-134.
- Listau, K., et al. 2017. Work Engagement: A Double-Edged Sword? A Study of the Relationship between Work Engagement and the Work-Home Interaction Using the ARK Research Platform. Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology, 2(1): 4, 1–13
- Machfudz, Masyhuri. 2014. *Metodologi Penelitian Ekonomi*. Malang: Genius Media
- Mangkunegara, Anwar Prabu . 2005. *Sumber Daya Manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Maulidah, Rifqatul. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap *Turnover intention* Pada Pt. Bank Tabungan Negara (Persero) Kantor Cabang Syariah Malang. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
- Merissa, Bella. 2018. Pengaruh Work Engagement Terhadap *Turnover intention* Melalui Job Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt.Lotte Shopping Indonesia Sidoarjo. AGORA. 6 (1)
- Mujiasih dan Ratnaningsih. 2012. Meningkatkan Work Engagement Melalui Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi. Skripsi. Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro Semarang
- Nawawi, Ismail. 2009. *Manajemen Konflik Industrial Teori dan Praktik Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial*. Surabaya: CV. Putra Media Nusantara
- Nugraha, Rian Agung. 2017. Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Kerja Organisasi Terhadap *Turnover intention* Karyawan di BMT Itqan. Prosding Keuangan dan Perbankan Syariah.3 (1)
- Olivia, Shandy dan Unika Prihatsanti. 2017. Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan *Work Engagement* Pada Anggota Sabhara Polda Jateng Semarang. Jurnal Empati. 6, (4), 354-361

- Paat, Gishella, dkk. 2017. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Stres Kerja Terhadap *Turnover intention* Karyawan Kantor Pusat PT Bank SulutGo Manado. *Jurnal EMBA*. 5 (3), 3444-3454
- Prabawati, Ira N. 2017. *Meaningful Dan Work Engagement* Terhadap Komitmen Organisasi Pada Relawan . *Psikologi*. 10 (1), 86
- Robbins, Stephen P, & Timothy A. Judge.2008. *Perilaku Organisasi* Edisi 12. Jakarta:Salemba Empat
- Saputra, Randi. 2017. Pengaruh Konflik Kerja Dan Jaminan Sosial Terhadap *Turnover intention* Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi Pt. Riau Crumb Rubber Factory Kota Pekanbaru. *JOM Fekon*.4 (2), 3500- 3514
- Salanova, Marisa, et al. 2006. The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies. Educational and Psychological Measurement*. 66 (1), 701-715
- Schaufeli, Wilmar dan Bakker, Arnold. 2004. *UWES Preliminary Manual*.
- Sirait, Justine T. 2006. *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta:PT Grasindo
- Siwi, Giovaio, dkk. 2016. Pengaruh Kepuasan Gaji, Promosi Jabatan, Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover intention* Karyawan RSU GMIM Pancaran Kasih Manado. *ISSN 2303-1174*. 4 (4), 932-951.
- Siswanto dan Agus Sucipto. 2008. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Malang: UIN-Malang Pres
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi Offset
- Steers, R.M dan Porter, L.W. 1983. *Motivation and Work Behavior*, New York: Academic Press.
- Steven ,Juda dan Unika Prihatsanti. 2017. Hubungan Antara Resiliensi Dengan Work Engagement Pada Karyawan Bank Panin Cabang Menara Imperium Kuningan Jakarta. *Jurnal Empati*. 7 (3), 160-169.
- Suprihanto, John, dkk. 2003. *Perilaku Organisasi* Jilid I Edisi KE-I. Yogtakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN Yuliawan, Eko. 2012. Pengaruh Stres dan Konflik Terhadap Kinerja Pada PT Pindad Bandung. *Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil*. 2 (1), 11-21.
- Supriyanto, Ahmad Sani dan Masyhuri Machfudz. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN-Maliki Pres
- Supriyanto, Ahmad Sani dan Vivin Maharani. 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori, Kuesioner, dan Analisis Data*. Malang: Uin Press

Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media

Wahjono, Sentot Imam. edisi 1 2010. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu

Wibawa, Nugraha Hadi dan Dewi K Soedarsono. 2016. Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja dan *Turnover intention* pada PT. Finnet Indonesia. e-Proceeding of Management. 3 (2), 1484-1491

[www.mmmpas.com](http://www.mmmpas.com)

Zahroh, Retno dan Gde Adnyana Sudibya. 2016. Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Konflik Kerjakeuarga Terhadap Intention To Quit Karyawan Pada Restoran Kudeta Di Seminyak Kuta. E-Jurnal Manajemen Unud. 5 (1), 149-175.





# LAMPIRAN



2. Tidak ada jawaban benar atau salah, oleh karena itu dimohon untuk mengisi jawaban sesuai dengan kondisi sebenarnya. Seluruh jawaban akan kami perlakukan dengan sangat rahasia.

3. Pertanyaan kami mempergunakan skala 1 sampai dengan 5 yang berarti:

6. Sangat tidak setuju : STS  
 7. Tidak setuju : TS  
 8. Netral : N  
 9. Setuju : S  
 10. Sangat Setuju : SS

#### **b. VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI**

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saya merasa nilai-nilai yang saya anut sama dengan nilai-nilai organisasi					
2.	Saya bersedia memberikan tenaga atau usaha-usaha melebihi kondisi normal yang diharapkan agar perusahaan menjadi perusahaan yang sukses					
3.	Saya bersedia menerima segala macam tugas guna mempertahankan berjalannya organisasi					
4.	Saya bangga menceritakan kepada orang lain bahwa menjadi bagian dari perusahaan					
5.	Saat ini tetap bekerja di organisasi ini merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan saya					
6.	Berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain tampaknya tidak etis bagi saya					
7.	Saya akan sangat bahagia menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini.					
8.	Saya merasa menjadi bagian dari keluarga pada organisasi ini					
9.	Saya benar “merasakan seakan” permasalahan organisasi adalah juga permasalahan saya sendiri.					
10.	Saya merasa terikat secara emosional pada organisasi ini.					
11.	Akan sangat berat bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini sekarang, sekalipun saya menginginkannya.					
12.	Banyak hal dalam kehidupan saya akan terganggu jika saya memutuskan ingin meninggalkan organisasi saat ini.					

c. **VARIABEL KONFLIK**

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Perbedaan persepsi dalam kerja menambah hubungan kerja kurang baik, maka saya menghindari perbedaan persepsi tersebut					
2.	Target pekerjaan sulit saya capai karena adanya perbedaan dalam memahami tujuan yang harus dicapai					
3.	Dalam pekerjaan, saya mengerjakan tugas yang hasilnya dapat diterima baik oleh seorang karyawan, namun tidak diterima (seperti dicemooh, dikritik) karyawan lain					
4.	Komunikasi yang kurang baik dalam organisai menyulitkan saya dalam berinteraksi dengan teman sejawat					
5.	Saya merasakan terjadinya percecokan atau perdebatan (kontrovesi) antara saya dan rekan kerja					
6.	Saya merasakan terjadinya perselisihan pribadi antara saya dan rekan kerja saya					
7.	Saya merasakan antara saya dan rekan kerja mempunyai perbedaan dalam menentukan solusi atas permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan					
8.	Tidak semua karyawan menerima dengan baik metode kerja baru untuk menyelesaikan pekerjaannya.					
9.	Saya melakukan pekerjaan dalam penugasan yang sebenarnya menurut saya tidak perlu.					
10.	Saya merasakan terdapat ketidakadilan dalam sistem kompetensi insentif (reward).					
11.	Perbedaan nilai-nilai sosial individu dapat mendatangkan konflik organisasi.					
12.	Perbedaan status atau jabatan menciptakan hubungan yang tidak harmonis antar pegawai					
13.	Saya merasakan komunikasi yang terjalin antara pegawai terjalin dengan baik.					
14.	Saya merasakan tidak ada koordinasi kerja yang baik di kantor.					
15.	Penilaiann terhadap pegawai menyebabkan saya kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan					

d. **VARIABEL TURNOVER INTENTION**

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saya berpikir untuk meninggalkan perusahaan tempat bekerja					
2.	Saya aktif mencari alternatif untuk bekerja di					

	perusahaan lain					
3.	Jika saya punya tawaran pekerjaan lain yang dibayar sama dengan yang dimiliki sekarang, saya akan pergi dari perusahaan dengan cepat					
4.	Berniat untuk tetap dalam profesi saya sambil menunggu keputusan yang lebih baik pada akhir tahun ini.					
5.	Saya berpikir untuk meninggalkan pekerjaan ini ketika fasilitas yang diberikan tempat saya bekerja kurang memadai					
6.	Jika saya memiliki peluang untuk keluar dari tempat saya bekerja ini saya akan melakukannya					
7.	Saya menghubungi beberapa teman untuk menanyakan lowongan pekerjaan untuk saya					
8.	Saya berniat keluar dari tempat saya bekerja karena pekerjaan saya terlalu berat					
9.	Saya berniat keluar dari tempat saya bekerja ini karena imbalan yang saya terima sedikit					

e. **VARIABEL WORK ENGAGEMENT**

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	saya merasa bagian dari tim kerja perusahaan					
2.	saya suka bekerja dalam kondisi yang berbeda-beda					
3.	saya termasuk perfeksionis dalam hal menjalankan pekerjaan					
4.	Pekerjaan saya merupakan sumber kebanggaan bagi diri saya					
5.	Saya merasa pekerjaan saya membuat orang-orang menghargai saya.					
6.	Saya selalu bersemangat untuk pergi bekerja					
7.	Saya bersemangat untuk melakukan pekerjaan saya setiap hari.					
8.	Ketika di tempat kerja saya tidak mudah menyerah meskipun ada halangan dan kesulitan					
9.	Saya dapat bekerja dalam jangka waktu yang lama pada saat tertentu					
10.	Saya bersedia meluangkan banyak waktu untuk menyelesaikan pekerjaan saya					
11.	Saya memilih fokus ketika sedang bekerja					
12.	Saya berusaha untuk selalu menjaga kualitas hasil kerja saya					

**Lampiran 2: Data Jawaban Kuesioner Variabel Komitmen Organisasi**

Nama	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X110	X111	X112
RSPD.1	3	2	4	3	4	3	4	4	2	3	2	2
RSPD.2	4	3	4	5	3	4	3	3	3	2	2	2
RSPD.3	3	4	4	5	4	3	5	4	2	2	2	3
RSPD.4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	2	2	2
RSPD.5	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2	1	1
RSPD.6	3	4	5	5	5	3	4	4	4	3	3	3
RSPD.7	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3
RSPD.8	3	4	4	4	3	3	4	4	5	3	3	2
RSPD.9	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
RSPD.10	3	2	3	3	3	4	4	4	3	2	2	3
RSPD.11	3	2	4	3	4	2	3	4	2	3	3	2
RSPD.12	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	2	2
RSPD.13	3	3	4	2	3	4	3	3	3	2	2	2
RSPD.14	3	4	3	2	3	4	2	3	4	3	3	1
RSPD.15	2	3	4	2	3	4	2	3	2	2	4	2
RSPD.16	3	4	4	2	4	2	3	3	2	3	4	2
RSPD.17	3	3	2	2	4	3	2	4	3	2	3	2
RSPD.18	2	4	3	4	3	4	3	2	2	3	2	2
RSPD.19	3	3	3	2	4	4	3	3	3	2	3	2
RSPD.20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
RSPD.21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
RSPD.22	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2	2
RSPD.23	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2
RSPD.24	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2
RSPD.25	2	3	2	3	2	4	3	4	2	3	2	2
RSPD.26	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
RSPD.27	3	4	4	5	4	3	4	4	4	3	1	3
RSPD.28	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4
RSPD.29	3	4	4	3	3	4	3	3	3	2	1	1
RSPD.30	3	3	4	2	3	1	3	3	3	3	4	3
RSPD.31	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	5
RSPD.32	3	5	2	4	2	4	3	2	3	2	4	3
RSPD.33	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3
RSPD.34	2	2	4	2	2	3	4	4	2	3	2	2
RSPD.35	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4
RSPD.36	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3
RSPD.37	2	5	4	2	2	5	3	4	2	2	2	2

RSPD.38	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4
RSPD.39	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3
RSPD.40	4	4	4	3	5	4	4	4	3	3	3	4
RSPD.41	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4
RSPD.42	3	3	4	3	5	3	3	4	3	3	2	4
RSPD.43	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	5
RSPD.44	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2
RSPD.45	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	5
RSPD.46	4	3	3	4	5	3	3	4	3	3	2	4
RSPD.47	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
RSPD.48	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	2	2
RSPD.49	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
RSPD.50	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
RSPD.51	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
RSPD.52	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3
RSPD.53	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2
RSPD.54	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
RSPD.55	4	4	3	3	4	5	3	4	3	3	3	3
RSPD.56	4	3	4	3	3	5	3	4	4	4	3	3
RSPD.57	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2
RSPD.58	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3
RSPD.59	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3
RSPD.60	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4
RSPD.61	3	4	4	4	3	5	4	4	4	3	3	3
RSPD.62	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
RSPD.63	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
RSPD.64	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3
RSPD.65	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4
RSPD.66	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4
RSPD.67	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3
RSPD.68	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3
RSPD.69	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4
RSPD.70	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3
RSPD.71	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4
RSPD.72	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4
RSPD.73	5	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	3
RSPD.74	4	3	4	4	4	3	5	4	2	3	3	3
RSPD.75	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4
RSPD.76	3	2	3	5	5	3	3	4	3	4	4	5

RSPD.77	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3
RSPD.78	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
RSPD.79	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4
RSPD.80	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4



**Lampiran 3: Data Jawaban Kuesioner Variabel Konflik**

Nam a	X 21	X 22	X 23	X 24	X 25	X 26	X 27	X 28	X 29	X2 10	X2 11	X2 12	X2 13	X2 14	X2 15
RSP D.1	4	4	3	2	3	2	3	4	3	2	4	3	4	3	2
RSP D.2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	5	3	3	3
RSP D.3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3
RSP D.4	4	2	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	4	2	2
RSP D.5	4	2	2	1	1	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3
RSP D.6	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3
RSP D.7	2	2	2	2	1	1	2	3	3	3	2	3	4	3	3
RSP D.8	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	2	4	4	4	3
RSP D.9	3	3	3	2	1	1	1	3	3	2	1	1	4	3	2
RSP D.10	4	2	3	1	2	2	2	3	3	3	2	2	4	2	2
RSP D.11	4	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	4	3	2
RSP D.12	3	2	2	2	1	2	2	3	3	3	2	2	4	3	3
RSP D.13	4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	1	4	3	3
RSP D.14	4	2	3	4	3	2	4	4	3	2	4	2	4	3	3
RSP D.15	4	2	3	2	3	2	4	4	3	4	2	2	4	3	2
RSP D.16	4	2	3	2	3	2	3	4	3	4	2	3	4	2	2
RSP D.17	2	2	3	2	3	2	2	4	3	3	2	2	5	4	2
RSP D.18	4	3	3	2	3	3	4	2	4	3	4	3	4	3	2
RSP D.19	4	3	3	2	2	2	4	3	3	2	3	3	4	2	2
RSP D.20	4	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	4	3	3
RSP D.21	4	3	3	2	2	2	4	3	3	2	2	2	4	2	3

RSP D.22	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	4	3	2
RSP D.23	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	4	3	2
RSP D.24	4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	4	3	2
RSP D.25	2	4	3	2	4	2	3	3	4	4	2	3	4	2	4
RSP D.26	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	4	2	3
RSP D.27	4	3	3	3	2	2	4	4	3	2	3	4	2	2	2
RSP D.28	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	2	2
RSP D.29	4	3	3	2	2	1	3	3	2	3	3	2	3	3	2
RSP D.30	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3
RSP D.31	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	4	4	2	3
RSP D.32	3	4	3	2	2	3	3	4	4	3	2	4	5	3	3
RSP D.33	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	2	3
RSP D.34	5	4	2	3	4	2	4	4	3	4	2	2	5	2	2
RSP D.35	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4
RSP D.36	2	2	2	3	3	3	3	3	2	4	2	4	1	3	3
RSP D.37	4	3	3	2	3	4	4	2	3	3	4	2	4	3	2
RSP D.38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
RSP D.39	4	2	3	4	2	2	3	4	3	4	4	3	4	3	4
RSP D.40	1	2	3	2	3	3	3	4	3	1	2	2	5	1	3
RSP D.41	4	2	3	4	3	3	4	4	4	3	4	2	4	2	2
RSP D.42	3	2	3	2	3	3	3	4	4	1	5	3	4	1	2
RSP D.43	3	3	2	3	3	2	2	4	2	2	5	4	5	2	1
RSP	1	1	1	2	1	3	3	3	2	3	3	2	4	3	2

D.44															
RSP D.45	2	2	3	2	3	3	3	3	4	2	3	2	4	2	2
RSP D.46	3	3	2	3	3	3	2	4	3	2	4	4	4	1	2
RSP D.47	3	3	3	3	2	2	3	4	3	2	4	4	3	2	2
RSP D.48	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	4	2	5	2	2
RSP D.49	4	3	3	3	3	3	3	4	4	2	5	2	4	3	3
RSP D.50	4	2	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	2
RSP D.51	3	3	3	2	2	3	3	3	4	2	2		3	3	4
RSP D.52	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2
RSP D.53	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
RSP D.54	3	2	3	2	2	2	2	4	2	2	3	2	3	2	2
RSP D.55	3	3	2	3	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2
RSP D.56	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2
RSP D.57	3	3	2	3	3	2	3	4	2	2	3	3	3	3	3
RSP D.58	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3
RSP D.59	4	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2
RSP D.60	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	5	5	3	3	3
RSP D.61	3	2	2	2	3	3	4	4	2	3	3	3	2	2	2
RSP D.62	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	5	3	3	3	3
RSP D.63	4	4	3	4	4	3	4	4	3	2	4	3	3	3	3
RSP D.64	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2
RSP D.65	2	2	2	2	3	4	4	4	3	2	3	2	2	2	3
RSP D.66	2	2	3	2	2	3	3	3	4	4	1	5	2	2	3

RSP D.67	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3
RSP D.68	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
RSP D.69	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	1	2
RSP D.70	4	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2
RSP D.71	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	4	3	4	2	2
RSP D.72	3	2	3	3	3	3	3	4	2	1	5	4	4	3	1
RSP D.73	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2
RSP D.74	3	3	3	5	3	4	3	3	3	2	2	2	4	3	2
RSP D.75	4	2	3	4	2	2	3	3	2	2	3	4	5	2	2
RSP D.76	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	4	3	5	2	3
RSP D.77	3	3	2	3	3	3	2	2	3	4	4	3	4	4	4
RSP D.78	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
RSP D.79	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	5	4	4	2	2
RSP D.80	4	4	3	4	3	3	3	5	2	3	4	2	4	2	2

**Lampiran 4: Data Jawaban Kuesioner Variabel *Work Engagement***

Nama	Z11	Z12	Z13	Z14	Z15	Z16	Z17	Z18	Z19	Z110	Z111	Z112
RSPD.1	4	3	2	4	3	4	3	4	4	2	3	5
RSPD.2	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4
RSPD.3	4	5	4	4	5	5	4	3	4	3	4	5
RSPD.4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	3	4	5
RSPD.5	4	3	4	5	5	5	4	3	3	2	4	5
RSPD.6	3	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4
RSPD.7	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
RSPD.8	4	4	3	5	5	4	4	4	3	4	4	5
RSPD.9	4	4	3	5	5	5	5	3	3	4	4	4
RSPD.10	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4
RSPD.11	4	3	2	5	2	4	3	4	4	2	3	4
RSPD.12	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	5
RSPD.13	3	2	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4
RSPD.14	3	2	3	5	3	4	3	4	4	2	3	5
RSPD.15	4	2	3	5	2	4	4	4	2	1	3	5
RSPD.16	3	2	3	5	3	4	4	4	4	2	3	5
RSPD.17	2	2	3	4	3	3	4	4	4	2	3	5
RSPD.18	3	2	4	4	3	4	4	5	4	2	2	5
RSPD.19	3	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4
RSPD.20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
RSPD.21	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4
RSPD.22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
RSPD.23	4	3	3	5	5	4	4	3	3	3	4	4
RSPD.24	4	4	4	5	5	5	5	3	3	4	4	5
RSPD.25	4	2	3	4	4	2	3	4	2	4	2	5
RSPD.26	5	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4
RSPD.27	4	3	3	4	4	5	4	4	3	3	4	5
RSPD.28	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
RSPD.29	3	4	4	5	5	4	4	5	3	3	4	4
RSPD.30	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3
RSPD.31	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
RSPD.32	3	2	3	4	3	4	2	5	4	2	5	4
RSPD.33	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
RSPD.34	4	2	3	2	2	4	3	4	4	2	4	5
RSPD.35	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4
RSPD.36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
RSPD.37	4	3	2	5	2	3	4	4	3	4	4	5
RSPD.38	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
RSPD.39	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
RSPD.40	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
RSPD.41	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4
RSPD.42	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4

RSPD.43	4	5	3	2	1	5	5	4	4	3	4	5
RSPD.44	3	4	3	5	5	5	5	3	3	4	5	5
RSPD.45	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
RSPD.46	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	5
RSPD.47	3	4	2	3	3	4	4	3	3	3	4	4
RSPD.48	4	3	3	4	4	4		4	4	3	4	4
RSPD.49	4	4	2	3	3	5	4	3	3	2	3	5
RSPD.50	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4
RSPD.51	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3
RSPD.52	4	4	2	3	3	3	4	4	2	3	4	4
RSPD.53	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4
RSPD.54	5	2	2	4	4	4	4	3	2	4	4	4
RSPD.55	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4
RSPD.56	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
RSPD.57	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4
RSPD.58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
RSPD.59	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
RSPD.60	3	3	3	4	4	4	5	5	3	2	3	3
RSPD.61	4	3	3	4	3	3	3	3	2	4	4	4
RSPD.62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
RSPD.63	4	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
RSPD.64	4	4	4	3	4	4	4	3	2	3	3	4
RSPD.65	4	4	2	3	4	4	4	3	3	4	4	4
RSPD.66	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3
RSPD.67	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4
RSPD.68	4	4	4	5	4	5	5	4	2	4	4	5
RSPD.69	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4
RSPD.70	4	2	2	3	4	3	4	4	3	3	4	4
RSPD.71	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4	4
RSPD.72	4	3	3	3	3	5	4	3	4	4	4	4
RSPD.73	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3
RSPD.74	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4
RSPD.75	4	3	2	5	4	4	4	3	4	4	4	4
RSPD.76	4	3	3	4	4	5	3	3	2	3	3	3
RSPD.77	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
RSPD.78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
RSPD.79	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
RSPD.80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4

**Lampiran 5: Data Jawaban Kuesioner Variabel *Turnover Intention***

Nama	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	Y19
RSPD.1	3	2	3	4	2	3	3	2	4
RSPD.2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
RSPD.3	5	3	4	3	3	3	4	2	2
RSPD.4	3	3	2	3	3	3	2	1	2
RSPD.5	3	3	3	4	4	4	3	3	3
RSPD.6	3	4	4	3	3	3	4	4	3
RSPD.7	3	2	3	3	2	2	2	2	2
RSPD.8	2	3	3	3	3	3	4	3	2
RSPD.9	2	2	3	3	3	2	2	2	2
RSPD.10	3	3	4	4	3	4	3	3	3
RSPD.11	3	3	3	4	2	3	2	2	4
RSPD.12	2	3	3	3	3	2	1	1	2
RSPD.13	2	2	3	4	3	4	2	2	3
RSPD.14	2	3	2	3	3	2	3	4	4
RSPD.15	3	2	3	4	2	3	4	4	2
RSPD.16	3	2	3	3	2	3	4	4	4
RSPD.17	3	2	3	4	4	2	4	3	4
RSPD.18	3	4	3	2	4	3	3	4	4
RSPD.19	2	3	3	3	2	3	3	2	3
RSPD.20	3	3	3	3	2	4	3	4	3
RSPD.21	3	3	4	4	4	4	2	2	2
RSPD.22	3	3	3	4	3	3	3	3	3
RSPD.23	3	2	3	4	3	3	3	2	2
RSPD.24	3	3	3	4	3	3	2	3	3
RSPD.25	4	2	3	2	3	4	4	2	3
RSPD.26	2	2	3	3	4	3	2	3	4
RSPD.27	2	4	2	4	3	3	3	2	2
RSPD.28	3	3	2	2	4	1	2	4	4
RSPD.29	1	1	1	4	2	3	1	1	1
RSPD.30	1	1	2	3	1	3	3	3	2

RSPD.31	2	2	2	1	3	1	2	3	4
RSPD.32	4	3	2	4	4	4	2	3	4
RSPD.33	2	3	3	4	3	3	4	2	3
RSPD.34	2	3	4	3	4	5	2	5	4
RSPD.35	4	4	3	4	3	2	4	2	3
RSPD.36	3	3	3	3	3	4	2	3	3
RSPD.37	3	2	3	5	5	4	2	4	4
RSPD.38	3	3	2	2	4	2	2	4	4
RSPD.39	2	3	3	4	2	3	4	2	4
RSPD.40	2	2	2	1	4	2	2	4	4
RSPD.41	2	3	3	4	2	2	4	2	3
RSPD.42	2	3	1	2	4	3	2	3	4
RSPD.43	3	4	3	5	5	4	1	4	4
RSPD.44	3	3	1	5	2	3	3	2	1
RSPD.45	2	3	3	2	4	3	2	3	4
RSPD.46	2	2	3	2	4	3	3	4	4
RSPD.47	3	3	3	3	3	3	3	2	2
RSPD.48	2	2	3	3	2	2	3	3	3
RSPD.49	2	2	3	2	4	3	2	3	4
RSPD.50	2	2	3	3	3	3	3	2	2
RSPD.51	3	3	3	3	3	3	3	3	3
RSPD.52	3	3	3	3	4	3	3	2	2
RSPD.53	4	3	3	3	4	3	3	2	2
RSPD.54	3	3	3	3	3	3	3	2	2
RSPD.55	3	3	3	4	4	3	3	2	2
RSPD.56	3	3	3	3	3	3	3	3	3
RSPD.57	3	3	3	3	3	3	3	2	2
RSPD.58	2	2	3	3	2	2	3	3	3
RSPD.59	1	1	1	1	1	1	1	2	2
RSPD.60	4	4	3	3	3	3	2	3	5
RSPD.61	3	3	3	3	3	3	3	2	2
RSPD.62	3	3	2	3	3	3	3	3	3

RSPD.63	4	4	4	4	3	4	4	2	2
RSPD.64	3	3	4	2	3	4	2	2	2
RSPD.65	3	3	3	3	3	3	3	2	2
RSPD.66	2	2	2	2	4	3	2	3	5
RSPD.67	3	3	3	3	3	3	3	2	2
RSPD.68	2	2	3	3	2	3	2	2	2
RSPD.69	3	3	3	2	3	3	3	2	3
RSPD.70	3	3	3	3	3	4	3	2	2
RSPD.71	3	4	3	3	3	3	3	2	2
RSPD.72	3	3	2	2	3	2	2	2	2
RSPD.73	2	2	3	3	2	3	3	2	2
RSPD.74	2	3	3	3	2	3	4	3	4
RSPD.75	3	3	3	4	2	3	3	3	2
RSPD.76	1	3	2	3	4	3	3	2	3
RSPD.77	3	3	4	4	4	3	3	3	4
RSPD.78	3	3	3	3	3	4	3	3	3
RSPD.79	2	2	3	3	3	3	3	2	2
RSPD.80	2	2	3	3	3	3	3	3	3

### Lampiran 6: Uji Validitas Komitmen Organisasi

Correlations		Komitmen Organisasi
Item x1.1	Pearson Correlation	.595**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Item x1.2	Pearson Correlation	.351**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	80
Item x1.3	Pearson Correlation	.402**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Item x1.4	Pearson Correlation	.523**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Item x1.5	Pearson Correlation	.485**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Item x1.6	Pearson Correlation	.242
	Sig. (2-tailed)	.031
	N	80
Item x1.7	Pearson Correlation	.444*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Item x1.8	Pearson Correlation	.472**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Item x1.9	Pearson Correlation	.650**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Item x1.10	Pearson Correlation	.643**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Item x1.11	Pearson Correlation	.562**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Item x1.12	Pearson Correlation	.735**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Lampiran 7: Uji Validitas Konflik

		Konflik
Item x2.1	Pearson Correlation	.427**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Item x2.2	Pearson Correlation	.593**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Item x2.3	Pearson Correlation	.364**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	80
Item x2.4	Pearson Correlation	.665**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Item x2.5	Pearson Correlation	.486**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Item x2.6	Pearson Correlation	.422**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Item x2.7	Pearson Correlation	.409**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Item x2.8	Pearson Correlation	.402**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Item x2.9	Pearson Correlation	.374**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	80
Item x2.10	Pearson Correlation	.358**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	80
Item x2.11	Pearson Correlation	.517**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Item x2.12	Pearson Correlation	.454**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	79
Item x2.13	Pearson Correlation	.324**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	80
Item x2.14	Pearson Correlation	.381**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Item x2.15	Pearson Correlation	.382**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Lampiran 8: Uji Validitas *Work Engagement*

Correlations		Work Engagement
Item z1	Pearson Correlation	.113
	Sig. (2-tailed)	.319
	N	80
Item z2	Pearson Correlation	.590**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Item z3	Pearson Correlation	.527**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Item z4	Pearson Correlation	.400**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Item z5	Pearson Correlation	.625**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Item z6	Pearson Correlation	.507**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Item z7	Pearson Correlation	.622**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	79
Item z8	Pearson Correlation	.175
	Sig. (2-tailed)	.119
	N	80
Item z9	Pearson Correlation	.318**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	80
Item z10	Pearson Correlation	.473**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Item z11	Pearson Correlation	.462**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Item z12	Pearson Correlation	.270*
	Sig. (2-tailed)	.015
	N	80

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Lampiran 9: Uji Validitas *Turnover Intention*

Correlations		Turnover Intention
Item y1	Pearson Correlation	.601**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Item y2	Pearson Correlation	.608**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Item y3	Pearson Correlation	.610**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Item y4	Pearson Correlation	.435**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Item y5	Pearson Correlation	.542**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Item y6	Pearson Correlation	.579**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Item y7	Pearson Correlation	.394**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Item y8	Pearson Correlation	.491**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Item y9	Pearson Correlation	.453**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Lampiran 10: Reliabilitas

### Komitmen Organisasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.742	12

### Konflik

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.698	15

### Work Engagement

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.611	12

### Turnover Intention

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.654	9

### Lampiran 11: Uji Statistika Deskriptif

#### Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	28-38	12	15.0	15.0	15.0
	39-48	57	71.2	71.2	86.2
	49-58	10	12.5	12.5	98.8
	59-65	1	1.2	1.2	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

#### Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	61	76.2	76.2	76.2
	Perempuan	19	23.8	23.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

#### Tingkat Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/Aliyah	75	93.8	93.8	93.8
	Sarjana/ S1	5	6.2	6.2	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

#### Pendapatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 Juta s/d 4 Juta	79	98.8	98.8	98.8
	> 4 Juta	1	1.2	1.2	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

## Pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	HRD	1	1.2	1.2	1.2
	AVAL	1	1.2	1.2	2.5
	BALL-T	3	3.8	3.8	6.2
	Benang	12	15.0	15.0	21.2
	BENANG LINTON	5	6.2	6.2	27.5
	CALTECH	4	5.0	5.0	32.5
	FORKLIP	1	1.2	1.2	33.8
	GRONG	1	1.2	1.2	35.0
	GUDANG	3	3.8	3.8	38.8
	JAHIT	12	15.0	15.0	53.8
	JETLOM	6	7.5	7.5	61.2
	LAMINATING	2	2.5	2.5	63.8
	PRINTING	3	3.8	3.8	67.5
	SATPAM	2	2.5	2.5	70.0
	SEKULER	11	13.8	13.8	83.8
	SESET	1	1.2	1.2	85.0
	SAMBUNG TAMPAR	4	5.0	5.0	90.0
	TALI LINTON	2	2.5	2.5	92.5
	INNER	2	2.5	2.5	95.0
	STAFF	1	1.2	1.2	96.2
	MEKANIK	2	2.5	2.5	98.8
	BENGKEL	1	1.2	1.2	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

## Lampiran 12: Uji Statistika Deskriptif Kuesioner

### Komitmen Organisasi

		Statistics											
		Item x1.1	Item x1.2	Item x1.3	Item x1.4	Item x1.5	Item x1.6	Item x1.7	Item x1.8	Item x1.9	Item x1.10	Item x1.11	Item x1.12
N	Valid	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.22	3.45	3.51	3.30	3.45	3.55	3.31	3.44	3.22	3.05	3.04	2.98
Std. Error of Mean		.067	.073	.069	.091	.081	.083	.066	.066	.081	.073	.098	.107
Mode		3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3
Std. Deviation		.595	.654	.616	.818	.727	.745	.587	.592	.729	.654	.878	.954
Variance		.354	.428	.380	.668	.529	.554	.344	.350	.531	.428	.771	.911
Range		3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	4
Minimum		2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5
Sum		258	276	281	264	276	284	265	275	258	244	243	238

### Konflik

		Statistics														
		Item x2.1	Item x2.2	Item x2.3	Item x2.4	Item x2.5	Item x2.6	Item x2.7	Item x2.8	Item x2.9	Item x2.10	Item x2.11	Item x2.12	Item x2.13	Item x2.14	Item x2.15
N	Valid	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	79	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Mean		3.21	2.70	2.74	2.61	2.58	2.52	2.99	3.25	2.90	2.62	2.96	2.84	3.51	2.58	2.49
Std. Error of Mean		.092	.080	.058	.095	.077	.075	.074	.079	.070	.086	.117	.104	.108	.083	.075
Mode		3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	4	2	2
Std. Deviation		.822	.719	.522	.849	.689	.675	.665	.703	.628	.769	1.049	.926	.968	.742	.675
Variance		.676	.516	.272	.721	.475	.455	.443	.494	.395	.592	1.100	.857	.937	.551	.456
Range		4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3
Minimum		1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
Maximum		5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4
Sum		257	216	219	209	206	202	239	260	232	210	237	224	281	206	199

### Work Engagement

		Statistics											
		Item z1	Item z2	Item z3	Item z4	Item z5	Item z6	Item z7	Item z8	Item z9	Item z10	Item z11	Item z12
N	Valid	80	80	80	80	80	80	79	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Mean		3.80	3.35	3.29	3.91	3.72	3.91	3.85	3.55	3.34	3.24	3.76	4.16
Std. Error of Mean		.055	.089	.078	.084	.092	.072	.068	.071	.083	.082	.060	.065
Mode		4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4
Std. Deviation		.488	.797	.697	.750	.826	.640	.601	.634	.745	.733	.534	.583
Variance		.238	.635	.486	.562	.683	.410	.361	.403	.556	.538	.285	.340
Range		3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2
Minimum		2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3
Maximum		5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
Sum		304	268	263	313	298	313	304	284	267	259	301	333

### Turnover Intention

		Statistics								
		Item y1	Item y2	Item y3	Item y4	Item y5	Item y6	Item y7	Item y8	Item y9
N	Valid	80	80	80	80	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2.65	2.72	2.82	3.11	3.02	2.96	2.75	2.62	2.88
Std. Error of Mean		.084	.077	.075	.096	.092	.082	.088	.093	.104
Mode		3	3	3	3	3	3	3	2	2
Std. Deviation		.748	.693	.671	.857	.826	.737	.788	.832	.933
Variance		.559	.480	.450	.734	.683	.543	.620	.693	.870
Range		4	3	3	4	4	4	3	4	4
Minimum		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum		5	4	4	5	5	5	4	5	5
Sum		212	218	226	249	242	237	220	210	230

### Lampiran 13: Uji Linearitas

#### 1. Komitmen Terhadap *Turnover Intention*

##### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Turnover Intention

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.005	.354	1	78	.554	27.754	-.056

The independent variable is Komitmen Organisasi.

#### 2. Konflik Terhadap *Turnover Intention*

##### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Turnover Intention

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.103	8.910	1	78	.004	15.669	.233

The independent variable is Konflik.

#### 3. *Work Engagement* Terhadap *Turnover Intention*

##### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Turnover Intention

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.029	2.302	1	78	.133	33.241	-.175

The independent variable is Work Engagement.

#### 4. Komitmen Organisasi Terhadap *Work Engagement*

##### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Work Engagement

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.021	1.684	1	78	.198	39.234	.116

The independent variable is Komitmen Organisasi.

## 5. Konflik Terhadap *Work Engagement*

### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Work Engagement

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.000	.022	1	78	.881	44.343	-.012

The independent variable is Konflik.

### Lampiran 14: Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test					
		Komitmen Organisasi	Konflik	Work Engagement	Turnover Intention
N		80	80	80	80
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	39.52	42.46	43.84	25.55
	Std. Deviation	4.421	5.049	3.542	3.670
Most Extreme Differences	Absolute	.168	.108	.098	.178
	Positive	.134	.108	.098	.109
	Negative	-.168	-.071	-.080	-.178
Kolmogorov-Smirnov Z		1.504	.962	.877	1.591
Asymp. Sig. (2-tailed)		.022	.312	.425	.013

a. Test distribution is Normal.

### Lampiran 15: Uji Simultan

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.374 <sup>a</sup>	.140	.106	3.471

a. Predictors: (Constant), Work Engagement, Konflik, Komitmen Organisasi

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	148.413	3	49.471	4.107	.009 <sup>a</sup>
	Residual	915.387	76	12.045		
	Total	1063.800	79			

a. Predictors: (Constant), Work Engagement, Konflik, Komitmen Organisasi

b. Dependent Variable: Turnover Intention

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25.338	6.320		4.009	.000
	Komitmen Organisasi	-.086	.091	-.103	-.946	.347
	Konflik	.244	.079	.335	3.103	.003
	Work Engagement	-.154	.112	-.149	-1.381	.171

a. Dependent Variable: Turnover Intention

### Lampiran 16: Uji Koefisien Jalur Model I dan II

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.152 <sup>a</sup>	.023	-.002	3.546

a. Predictors: (Constant), Konflik, Komitmen Organisasi

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.747	2	11.373	.905	.409 <sup>a</sup>
	Residual	968.141	77	12.573		
	Total	990.887	79			

a. Predictors: (Constant), Konflik, Komitmen Organisasi

b. Dependent Variable: Work Engagement

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	40.287	4.541		8.872	.000
	Komitmen Organisasi	.122	.092	.153	1.337	.185
	Konflik	-.030	.080	-.043	-.379	.706

a. Dependent Variable: Work Engagement

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.374 <sup>a</sup>	.140	.106	3.471

a. Predictors: (Constant), Work Engagement, Konflik, Komitmen Organisasi

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	148.413	3	49.471	4.107	.009 <sup>a</sup>
	Residual	915.387	76	12.045		
	Total	1063.800	79			

a. Predictors: (Constant), Work Engagement, Konflik, Komitmen Organisasi

b. Dependent Variable: Turnover Intention

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25.338	6.320		4.009	.000
	Komitmen Organisasi	-.086	.091	-.103	-.946	.347
	Konflik	.244	.079	.335	3.103	.003
	Work Engagement	-.154	.112	-.149	-1.381	.171

a. Dependent Variable: Turnover Intention



## **BIODATA PENELITI**

Nama : Miranda

Tempat, Tanggal Lahir : Malang, 01 Februari 1997

Alamat Asal : Jl. Bukkemanten, RT.01/RW.07, Dsn. Krajan,  
Ds. Capang, Purwodadi, Pasuruan

Telepon / HP : 085755146513

E-Mail : miranda.miranda0012@gmail.com

### **Pendidikan Formal**

2001 – 2003 : TK Muslimat Capang

2003 – 2009 : SDN 1 Capang

2009 – 2012 : SMPN 2 Purwodadi

2012 – 2015 : SMKN 1 Purwosari

### **Pendidikan Non Formal**

2015 – 2016 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab  
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

2016 – 2017 : English Leanguage Center (ELC)  
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

### **Pengalaman Organisasi**

- a. Anggota Koperasi Mahasiswa Padang Bulan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2016
- b. Asisten Laboratorium Ekonomika Dan Bisnis Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2018

### BUKTI KONSULTASI

Nama : Miranda

NIM/Jurusan : 15510204/Manajemen

Pembimbing : Dr. Siswanto, SE., M.Si

Judul Skripsi : Pengaruh Komitmen Organisasi, Dan Konflik Terhadap  
*Turnover Intention* Di Mediasi Oleh *Work Engagement*

No.	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1.	17 Juli 2018	Pengajuan Proposal	
2.	5 Agustus 2018	Proposal	
3.	7 Desember 2018	Revisi & Acc Proposal	
4.	22 Januari 2019	Seminar Proposal	
5.	4 Februari 2019	Acc Proposal	
6.	6 Mei 2019	Skripsi Bab I-V	
7.	9 Mei 2019	Revisi & Acc Skripsi	
8.	10 Mei 2019	Acc Keseluruhan	

Malang, 10 Mei 2019

Mengetahui:

Ketua Jurusan Manajemen,



Dr. Agus Sucipto, M.M.

NIP 19670816 200312 1 001