

# LINGKUNGAN KERJA, STRES, KONFLIK: PENGARUHNYA TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN KANTOR PUSAT PT. BANK SINAR HARAPAN BALI

Putu Eka Vidya Jayani Putri

e-Mail: [ekavidya1@gmail.com](mailto:ekavidya1@gmail.com)

Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

## ABSTRAK

Motivasi dan kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja, Stres dan konflik antar karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja, stres dan konflik antar karyawan terhadap motivasi dan kinerja karyawan Kantor pusat, PT. Bank Sinar Harapan Bali (Bank Sinar).

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Kantor pusat, Bank Sinar yang berjumlah 150 responden dengan teknik penentuan sampel menggunakan *Proportional Random Sampling*. Pengujian hipotesis penelitian menggunakan Teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, stres berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi, konflik antar karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, stres berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja, konflik antar karyawan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Lingkungan yang kondusif, rendahnya tingkat stres dan konflik yang dapat dikendalikan akan meningkatkan motivasi dan kinerja dapat tercapai sesuai yang diharapkan.

**Kata kunci:** Lingkungan kerja, stres, konflik antar karyawan, motivasi dan kinerja.

## ABSTRACT

Motivation and employee performance can be affected by working environment, stress and conflict among employees. This study aims to identify and analyze the effect of working environment, stress and conflict among employees toward head office employees' motivation and performance of PT Bank Sinar Harapan Bali (Bank Sinar).

Respondents of this study are employees of head office of Bank Sinar totaling 150 respondents, and the sample determination is applying proportional random sampling technique. The research hypotheses is tested using Structural Equation Modeling (SEM) analysis technique

The results of the study shows that working environment has positive and significant impact on motivation, stress effects negatively and significantly on motivation, conflict among employees has positive and significant impact on motivation, working environment has positive and significant effect on performance, stress has negative effect and significant on performance, conflict among employee effects negatively and non significantly on the performance and motivation has positive and significant impact on performance.

Good and conducive working environment, low levels of stress and well-handled conflict will greatly affect on the head employee's motivation and work performance can be improved.

**Keywords:** *work environment, stress, conflict between employees, motivation and performance.*

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia adalah faktor penting dalam kelangsungan hidup suatu organisasi baik itu organisasi swasta maupun organisasi publik karena manusia merupakan unsur pengatur dan pelaksana dari setiap kegiatan organisasi. Sumber daya manusia sangat menentukan untuk merealisasikan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan

PT. Bank Sinar Harapan Bali (BSHB) adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang perbankan memiliki Visi dan Misi perusahaan yang menjadi landasan bagi perusahaan untuk menetapkan strategi-strategi bisnis yang akan dijalankan dalam memenangkan persaingan Bank untuk menjadi yang dominan di segmen Mikro dan UKM di Bali.

Dari observasi dan wawancara yang dilakukan kepada unit SDM dan beberapa karyawan di kantor pusat Bank Sinar, ada beberapa permasalahan yang yang dirasa dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan kantor pusat Bank Sinar, hal ini perlu menjadi perhatian karena apabila motivasi kerja karyawan rendah, maka pencapaian kinerja tidak akan maksimal.

Terjadi peningkatan *Non Performing Loan* (NPL) pada data kinerja Bank Sinar 2012 dari 1,73 persen di tahun 2011 menjadi 1,93 ditahun 2012. Ini dimaksudkan bahwa sistem pembayaran pinjaman oleh nasabah belum dapat dikelola dengan baik sehingga perlu ada evaluasi lebih sering yang dilakukan oleh pihak manajemen. Karena pengelolaan pembayaran belum optimal, maka dari itu

manajemen mulai menuntut karyawan untuk pekerjaan yang lebih ekstra agar dapat tercapainya target perusahaan yaitu memperoleh laba 100 persen.

Tuntutan dari manajemen ini, seringkali membuat karyawan merasa terbebani karena kurangnya fasilitas pendukung yang disediakan, sangat menghambat kegiatan operasional karyawan. Fasilitas fisik seperti kondisi ruang kerja yang dirasa kurang nyaman, akses ke kantor-kantor cabang yang terbatas sehingga menghambat komunikasi dan pemberian informasi, ditambah dengan alat-alat kerja yang tidak sepenuhnya dapat memenuhi kebutuhan karyawan seperti akses internet yang dirasa lambat. Konflik sering terjadi, diakibatkan karena adanya hubungan yang kurang harmonis antar sesama karyawan ataupun antara karyawan dan atasan, kerjasama yang terjalin tidak baik, seringnya terjadi kesalahpahaman dalam pembagian tugas, beberapa karyawan menerima tugas dan tanggung jawab diluar kapasitas, sifat dan perilaku rekan kerja yang dianggap kurang menyenangkan.

Kondisi seperti ini, membuat karyawan merasa tidak semangat untuk bekerja, tidak melakukan banyak inovasi, bahkan menyumbangkan ide dan kreativitasnya bagi perusahaan. Kondisi yang diakibatkan oleh permasalahan tersebut adalah karyawan mulai merasa jenuh, penyelesaian pekerjaan tidak sesuai prosedur, sehingga tingkat kesalahan dalam bekerja sangat tinggi, karyawan berusaha menyelesaikan pekerjaan sedikit mungkin sehingga banyak waktu tersisa untuk bersantai dan tidak masuk tanpa keterangan, pulang kerja sebelum waktunya.

Berdasarkan fenomena yang ditemukan di Bank Sinar dan acuan dari penelitian sebelumnya, maka latar belakang dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk menganalisa pengaruh lingkungan kerja, stress dan konflik antar karyawan terhadap motivasi dan kinerja karyawan kantor pusat, Bank Sinar.

## **METODE PENELITIAN**

### **Objek Penelitian**

Pengaruh Lingkungan kerja, stres dan konflik antar karyawan terhadap motivasi dan kinerja karyawan kantor pusat, PT. Bank Sinar Harapan Bali yang berlokasi di Jl. Melati No. 65 Denpasar-Bali.

### **Variabel Penelitian**

Berdasarkan pokok permasalahan, kajian pustaka dan hipotesis yang digunakan, variabel penelitian ini dibedakan atas:

1. Variabel eksogenus: Lingkungan kerja (X1), Stres kerja (X2) dan Konflik antar karyawan (X3).
2. Variabel Endegenus : Motivasi (Y1) dan Kinerja (Y2).

### **Definisi Operasional**

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut.

#### **Motivasi kerja (Y1)**

Motivasi adalah kesediaan karyawan kantor pusat Bank Sinar untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual.

### **Kinerja karyawan (Y2)**

Kinerja adalah ukuran dari kuantitas dan kualitas dari pekerjaan yang telah dikerjakan oleh karyawan kantor pusat Bank Sinar, dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut

### **Lingkungan Kerja (X1)**

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada dilingkungan pekerja yang dapat mempengaruhi diri karyawan kantor pusat Bank Sinar dalam menjalankan tugas yang dibebankan.

### **Stres kerja (X2)**

Stres adalah suatu kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik yang dialami oleh karyawan kantor pusat Bank Sinar.

### **Konflik karyawan (X3)**

Konflik karyawan adalah situasi adanya kesalahpahaman, perbedaan dan persaingan antara karyawan dengan karyawan di kantor pusat Bank Sinar maupun dengan pimpinan dalam melaksanakan tugas dan aktivitas masing-masing.

### **Jenis dan Sumber Data**

#### **Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini seperti yang diuraikan sebagai berikut.

1. Data primer, merupakan data yang diperoleh langsung dengan melakukan observasi, wawancara dan penyebaran kuisioner kepada para karyawan Kantor pusat, Bank Sinar.

2. Data sekunder, merupakan data yang bersumber dari Kantor pusat, Bank Sinar seperti data jumlah dan absensi karyawan.

### **Sumber Data**

Data didapatkan melalui observasi, wawancara dan penyebaran kuisisioner kepada responden karyawan kantor pusat, Bank Sinar.

### **Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Kantor Pusat, Bank Sinar yang berjumlah 241 orang dan pengambilan sampel dilakukan dengan metode *Proportional Random Sampling* .

### **Uji Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah angket atau kuesioner. Kuesioner sebagai instrumen penelitian akan diberikan kepada para karyawan Kantor Pusat, BSHB yang telah dipilih sebagai sampel.

### **Uji Validitas Instrumen**

Berdasarkan rekapitulasi dari hasil perhitungan nilai korelasi *product moment* dari tiap-tiap pertanyaan diperoleh hasil yang besarnya diatas 0,3 hal ini berarti semua butir pertanyaan dalam kuisisioner tersebut adalah valid.

### **Uji Reliabilitas Instrumen**

Untuk menguji reliabilitas data digunakan teknik analisis dengan bantuan program IBM® SPSS® Statistic 13. Semua variabel dikatakan Reliabel, karena masing-masing variabel memiliki koefisien *Cronbach Alpha* di atas 0,6.

### **Uji Reliabilitas Konstruk**

Reliabilitas menunjukkan konsistensi dan stabilitas dari suatu skor. Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70.

### **Uji Validitas Konstruk**

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori.

### **Teknik Analisis Data**

#### **Analisis deskriptif**

Analisis deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui karakteristik karyawan kantor pusat, Bank Sinar dan untuk mengetahui kriteria deskripsi dari masing-masing variabel yang diteliti.

#### **Analisis inferensial**

Pengukuran metode ini adalah untuk mempermudah proses analisis data. Selanjutnya untuk menganalisis data, peneliti menggunakan program *Structural Equation Modeling (SEM)* yang dioperasikan melalui software IBM® SPSS® AMOS 13.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Deskripsi Tanggapan Responden**

#### **Variabel Lingkungan kerja**

Dengan rata-rata score untuk variabel lingkungan kerja adalah sebesar 3,64 sehingga dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan bahwa hubungan antar

karyawan, hubungan karyawan dengan pimpinan, kerjasama/teamwork, kenyamanan lingkungan kerja sangat mempengaruhi variabel lingkungan kerja.

### **Variabel Stres**

Rata-rata score persepsi responden terhadap indikator stres adalah 3,59, artinya bahwa responden sudah menyatakan kesetujuannya atas umpan balik, overload, konflik peran, pengembangan karir, tanggung jawab dan gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi stres karyawan yang nantinya akan mempengaruhi peningkatan motivasi dan kinerja perusahaan.

### **Variabel konflik antar karyawan**

Rata-rata score untuk variabel konflik adalah sebesar 3,66 artinya bahwa responden sudah menyatakan kesetujuannya atas perasaan bertemu dengan rekan kerja, kelancaran kerjasama, kesalahpahaman, kejelasan bidang tugas dan sifat dari perilaku rekan kerja sangat mempengaruhi terjadinya konflik ditempat kerja.

### **Variabel motivasi**

Rata-rata score untuk variabel motivasi adalah sebesar 3,64 sehingga dapat disimpulkan responden menyatakan setuju bahwa gaji, peluang untuk maju, pekerjaan itu sendiri, *reward* dan *punishment* sangat mempengaruhi peningkatan motivasi dan kinerja.

### **Variabel Kinerja**

Rata-rata score untuk variabel kinerja sebesar 3,72 maka dapat disimpulkan responden menyatakan setuju bahwa loyalitas, ketersediaan dalam menjalankan tugas, ketelitian pekerjaan, tingkat kerapian, kuantitas, kualitas dan pengetahuan sangat mempengaruhi kinerja.



## **Pembahasan Hasil Penelitian**

### **Reliabilitas konstruk**

Hasil analisis *construct reliability* dapat dilihat pada Tabel 5.6. Berdasarkan hasil pengujian terlihat bahwa semua nilai *construct reliability* berada diatas 0,70. Ini berarti bahwa pengukuran model SEM ini sudah memenuhi syarat reliabilitas pengukur.

### **Hasil Pengujian Asumsi SEM**

#### **Evaluasi normalitas data**

Hasil pengolahan data memperlihatkan bahwa tidak ada satupun nilai *univariate* yang berada diluar rentang nilai  $\pm 2,58$  dan nilai *multivariate* adalah 3,201 maka dari itu data dikatakan berdistribusi normal.

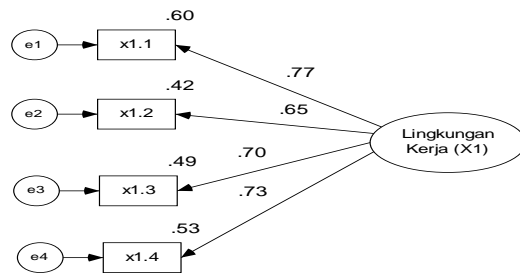
#### **Evaluasi atas *Outliers***

Evaluasi atas *Outliers* multivariate Berdasarkan hasil uji *Mahalanobis Distance*, terlihat bahwa nilai  $p1$  dan  $p2$  diatas 0,05 yang artinya tidak ada *outliers*.

#### **Evaluasi *multicollinearity* dan *singularity***

Determinan yang benar-benar kecil mengindikasi adanya multikolinearitas dan singularitas sehingga data dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan.

## Hasil pengujian model pengukuran Lingkungan kerja



UJI KETEPATAN MODEL  
 Chi-Square =1,469  
 Probability =,480  
 CMIN/DF =,734  
 GFI =,995  
 TLI =1,009  
 CFI =1,000  
 RMSEA =,000  
 AGFI =,975

**Gambar 1.1 Confirmatory Factor Analysis Lingkungan Kerja**

Uji kelayakan model analisis faktor konfirmatori lingkungan kerja disajikan pada Tabel 1.1

**Tabel 1.1 Hasil Goodness of Fit Lingkungan Kerja**

<i>Goodness of fit Indeks</i>	<i>Cut-Off value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
X2-Chi Square	Diharapkan kecil	1,469	Baik
Probability	≥0,05	0,480	Baik
RMSEA	≤0,08	0,000	Baik
GFI	≥0,90	0,995	Baik
AGFI	≥0,90	0,975	Baik
CMIN/DF	≤2,00	0,734	Baik
TLI	≥0,95	1,009	Baik
CFI	≥0,95	1,000	Baik

Sumber: Data primer telah diolah

Hasil pengujian terhadap nilai muatan faktor (*loading factor*) untuk masing-masing indikator disajikan pada Table 1.2.

**Tabel 1.2 Analisis Faktor Konfirmatori Lingkungan kerja**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x1.4 <--- Lingkungan_Kerja	1.0000				
x1.3 <--- Lingkungan_Kerja	.8979	.1242	7.2318	***	par_1
x1.2 <--- Lingkungan_Kerja	.7483	.1111	6.7354	***	par_2
x1.1 <--- Lingkungan_Kerja	.9758	.1234	7.9047	***	par_3

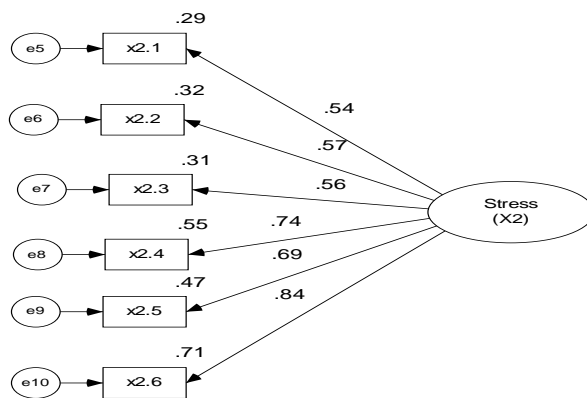
Sumber: Data primer telah diolah

Dari hasil analisis data dapat juga terlihat bahwa setiap indikator menunjukkan hasil yang baik, sehingga indikator pembentuk variabel lingkungan kerja adalah indikator yang kuat. Maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa dimodifikasi atau penyesuaian.

## Stres

Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori stres terlihat pada

Gambar 1.2



UJI KETEPATAN MODEL  
 Chi-Square =16.644  
 Probability =.055  
 CMIN/DF =1.849  
 GFI =.964  
 TLI =.954  
 CFI =.972  
 RMSEA =.076  
 AGFI =.915

Gambar 1.2 *Confirmatory Factor Analysis Stres*

Tabel 1.3 Hasil *Goodness of Fit Stres*

<i>Goodness of fit Indeks</i>	<i>Cut-Off value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
X2-Chi Square	Diharapkan kecil	16,644	baik
Probability	≥0,05	0,055	baik
RMSEA	≤0,08	1,849	baik
GFI	≥0,90	0,964	baik
AGFI	≥0,90	0,954	baik
CMIN/DF	≤2,00	1,849	baik
TLI	≥0,95	0,954	baik
CFI	≥0,95	0,972	baik

Sumber: Data primer telah diolah

Dari hasil pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan.

Hasil pengujian terhadap nilai muatan faktor (*loading factor*) untuk masing-masing indikator disajikan pada Table 1.4.

**Tabel 1.4 Analisis Faktor Konfirmatori Stres**

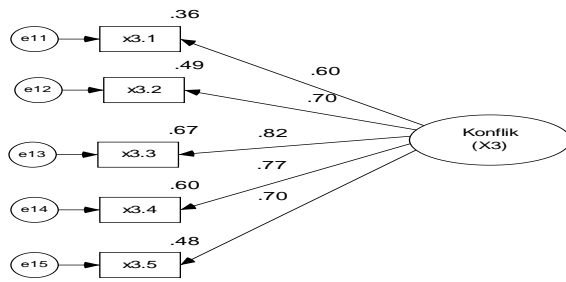
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x2.4 <--- Stress	1.0000				
x2.3 <--- Stress	.7989	.1276	6.2623	***	par_1
x2.2 <--- Stress	.8227	.1284	6.4060	***	par_2
x2.1 <--- Stress	.7215	.1204	5.9948	***	par_3
x2.5 <--- Stress	.8932	.1125	7.9394	***	par_4
x2.6 <--- Stress	1.1532	.1239	9.3042	***	par_5

Sumber: data primer telah diolah

Dari hasil analisis data diketahui bahwa setiap indikator menunjukkan hasil yang baik, sehingga indikator pembentuk variabel stres adalah indikator yang kuat. Maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa dimodifikasi atau penyesuaian.

### **Konflik**

Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konflik terlihat pada Gambar 1.3.



UJI KETEPATAN MODEL  
 Chi-Square =2,801  
 Probability =.731  
 CMIN/DF =.560  
 GFI =.993  
 TLI =1,016  
 CFI =1,000  
 RMSEA =.000  
 AGFI =.979

**Gambar 1.3 Confirmatory Factor Analysis Konflik**

Ringkasan uji kelayakan model analisis faktor konfirmatori konflik disajikan pada Tabel 1.4 berikut.

**Tabel 1.5 Hasil Goodness of Fit Konflik**

Goodness of fit Indeks	Cut-Off value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
X2-Chi Square	Diharapkan kecil	2,801	Baik
Probability	≥0,05	0,731	Baik
RMSEA	≤0,08	0,000	Baik
GFI	≥0,90	0,993	Baik
AGFI	≥0,90	0,979	Baik
CMIN/DF	≤2,00	0,560	Baik
TLI	≥0,95	1,016	Baik
CFI	≥0,95	1,000	Baik

Sumber: Data primer telah diolah

Dari hasil pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan.

Hasil pengujian terhadap nilai muatan faktor (*loading factor*) untuk masing-masing indikator disajikan pada Table 1.6.

**Tabel 1.6 Analisis Faktor Konfirmatori Konflik**

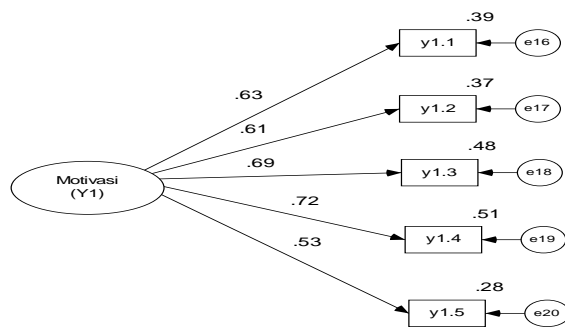
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x3.1	<---	Konflik	1.0000				
x3.2	<---	Konflik	1.0228	.1556	6.5750	***	par_1
x3.3	<---	Konflik	1.1932	.1695	7.0397	***	par_2
x3.4	<---	Konflik	1.1580	.1646	7.0369	***	par_3
x3.5	<---	Konflik	.9833	.1501	6.5512	***	par_4

Sumber: Data primer telah diolah

Dari hasil analisis data dapat juga terlihat bahwa setiap indikator menunjukkan hasil yang baik, sehingga indikator pembentuk variabel konflik adalah indikator yang kuat. Maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa dimodifikasi atau penyesuaian.

### Motivasi

Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori motivasi terlihat pada Gambar 5.4.



UJI KETEPATAN MODEL  
 Chi-Square = 2.590  
 Probability = .763  
 CMIN/DF = .518  
 GFI = .993  
 TLI = 1.030  
 CFI = 1.000  
 RMSEA = .000  
 AGFI = .979

**Gambar 1.4 Confirmatory Factor Analysis Motivasi**

Ringkasan uji kelayakan model analisis faktor konfirmatori stres disajikan pada Tabel 1.7.

**Tabel 1.7 Hasil *Goodness of Fit* Motivasi**

<i>Goodness of fit Indeks</i>	<i>Cut-Off value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
X2-Chi Square	Diharapkan kecil	4,807	Baik
Probability	≥0,05	0,440	Baik
RMSEA	≤0,08	0,000	Baik
GFI	≥0,90	0,988	Baik
AGFI	≥0,90	0,964	Baik
CMIN/DF	≤2,00	0,961	Baik
TLI	≥0,95	1,001	Baik
CFI	≥0,95	1,000	Baik

Sumber: Data primer telah diolah

Dari hasil pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan.

Hasil pengujian terhadap nilai muatan faktor (*loading factor*) untuk masing-masing indikator disajikan pada Table 1.8.

**Tabel 1.8 Analisis Faktor Konfirmatori Motivasi**

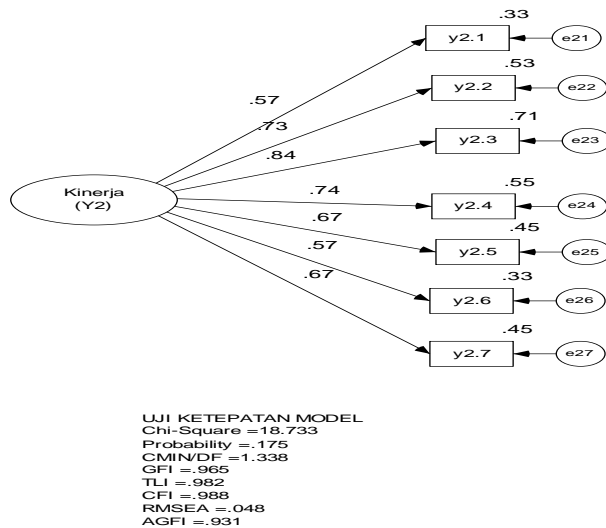
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
y1.1 <--- Motivasi	1.0000				
y1.2 <--- Motivasi	.8458	.1472	5.7443	***	par_1
y1.3 <--- Motivasi	1.0755	.1764	6.0970	***	par_2
y1.4 <--- Motivasi	1.0708	.1713	6.2505	***	par_3
y1.5 <--- Motivasi	.8799	.1740	5.0568	***	par_4

Sumber: Data primer telah diolah

Dari hasil analisis data dapat juga terlihat bahwa setiap indikator menunjukkan hasil yang baik, sehingga indikator pembentuk variabel motivasi adalah indikator yang kuat. Maka, model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa dimodifikasi atau penyesuaian.

## Kinerja

Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori kinerja ini terlihat pada Gambar 5.5.



**Gambar 1.5 Confirmatory Factor Analysis Kinerja**

Ringkasan uji kelayakan model analisis faktor konfirmatori stres disajikan pada Tabel 5.16.

**Tabel 1.9 Hasil Goodness of Fit Kinerja**

<i>Goodness of fit Indeks</i>	<i>Cut-Off value</i>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
X2-Chi Square	Diharapkan kecil	18,733	Baik
Probability	≥0,05	0,175	Baik
RMSEA	≤0,08	0,048	Baik
GFI	≥0,90	0,965	Baik
AGFI	≥0,90	0,931	Baik
CMIN/DF	≤2,00	1,338	Baik
TLI	≥0,95	0,982	Baik
CFI	≥0,95	0,988	Baik

Sumber: Data primer telah diolah

Dari hasil pengolahan data konstruk yang digunakan pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan.



Hasil pengujian terhadap nilai muatan faktor (*loading factor*) untuk masing-masing indikator disajikan pada Table 1.10.

**Tabel 1.10 Analisis Faktor Konfirmatori Kinerja**

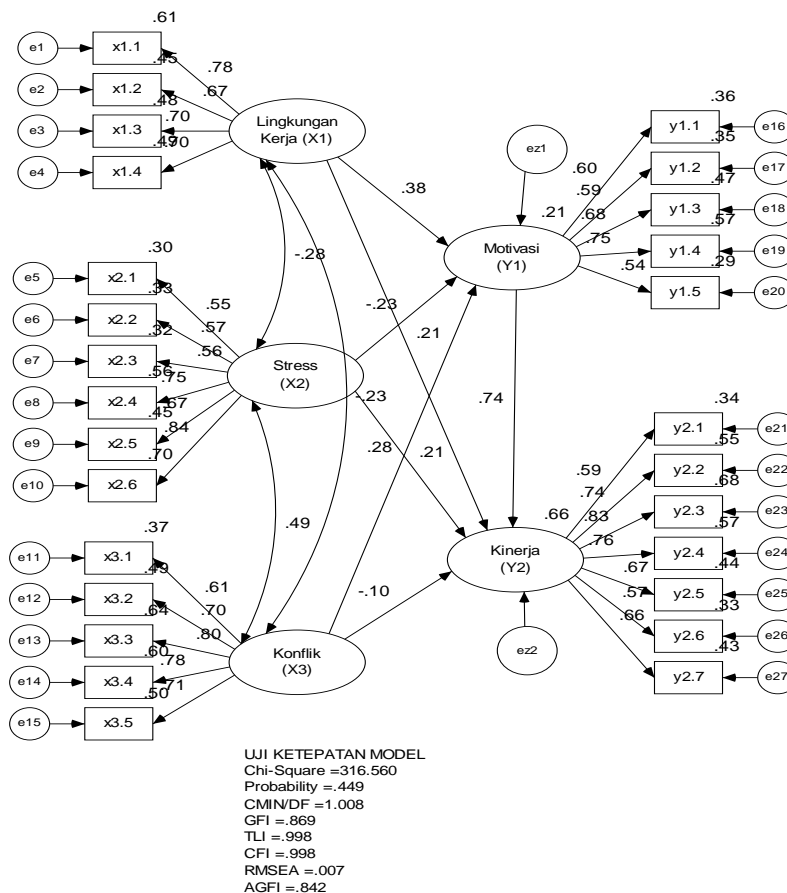
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
y2.1	<---	Kinerja	1.0000				
y2.2	<---	Kinerja	1.3652	.2052	6.6520	***	par_1
y2.3	<---	Kinerja	1.4702	.2050	7.1728	***	par_2
y2.4	<---	Kinerja	1.3363	.1978	6.7563	***	par_3
y2.5	<---	Kinerja	1.2291	.1974	6.2271	***	par_4
y2.6	<---	Kinerja	.9855	.1765	5.5845	***	par_5
y2.7	<---	Kinerja	1.2678	.2049	6.1861	***	par_6

Sumber: Data primer telah diolah

Dari hasil analisis data dapat juga terlihat bahwa setiap indikator menunjukkan hasil yang baik, sehingga indikator pembentuk variabel kinerja adalah indikator yang kuat. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori ini maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa dimodifikasi atau penyesuaian.

### **Hasil Uji Model Struktural**

Hasil pengujian model struktural disajikan pada Gambar 5.6.



**Gambar 1.6 Model Persamaan Struktural Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres dan Konflik antar karyawan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan Kantor Pusat, PT. Bank Sinar Harapan Bali**

**Tabel 1.11 Hasil Uji *Goodness of Fit* Model SEM**

<i>Goodness of fit Indeks</i>	<i>Cut-Off value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
X2-Chi Square	Diharapkan kecil	316,56	Marginal
Probability	≥0,05	0,449	Baik
RMSEA	≤0,08	0,007	Baik
GFI	≥0,90	0,869	Marginal
AGFI	≥0,90	0,842	Marginal
CMIN/DF	≤2,00	1,008	Baik
TLI	≥0,95	0,998	Baik
CFI	≥0,95	0,998	Baik

Sumber: Data primer telah diolah

Tabel 1.11 menunjukkan semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian pada proses analisis faktor konfirmatori, *Probability*,

RMSEA, GFI, AGFI, CMIN/DF, TLI, CFI telah memenuhi kriteria *Goodness of fit* yang telah ditetapkan. GFI dan AGFI berada dibawah *cut off value*, namun masih dalam batas toleransi yang sering disebut dengan marginal. Hal ini berarti bahwa model *fit* dengan sample.

**Tabel 1.12 Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan pengaruh Total Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres dan Konflik antar karyawan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan Kantor Pusat, PT. Bank Sinar Harapan Bali.**

Tipe Pengaruh	Konstruk	Standardized Estimates
Pengaruh Langsung	Konflik → Motivasi	.2792
	Stres → Motivasi	-.2343
	Lingkungan kerja → Motivasi	.3788
	Konflik → Kinerja	-.0974
	Stres → Kinerja	.2101
	Lingkungan kerja → Kinerja	.2120
	Motivasi → Kinerja	.7414
Pengaruh tidak langsung	Konflik → Kinerja	0.207
	Stres → Kinerja	-0.173
	Lingkungan Kerja → Kinerja	0.280
Pengaruh Total	Lingkungan kerja → Motivasi	0.378
	Stres → Motivasi	-0.234
	Konflik → Motivasi	.2792
	Lingkungan Kerja → Kinerja	0.482
	Stres → Kinerja	.0364
	Konflik → Kinerja	.1096
	Motivasi → Kinerja	0000

Sumber: Data primer telah diolah

Berdasarkan Tabel 1.13 dapat diketahui bahwa variabel Lingkungan kerja, memiliki pengaruh langsung yang positif terhadap motivasi dan kinerja, stres memberikan pengaruh langsung tetapi negatif terhadap motivasi dan pengaruh yang positif terhadap kinerja. Konflik memberikan pengaruh langsung yang positif terhadap motivasi dan pengaruh negatif terhadap kinerja. Sedangkan motivasi memberikan pengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja secara langsung. Pada pengaruh tidak langsung, hanya variabel stres yang memberikan

pengaruh yang negatif terhadap kinerja. Untuk pengaruh total variabel stres secara total memberikan pengaruh yang negatif terhadap motivasi.

### **Hasil Pengujian hipotesis**

Pengujian hipotesis tentang lingkungan kerja, stres dan konflik antar karyawan serta pengaruhnya terhadap Motivasi dan Kinerja karyawan Kantor Pusat, Bank Sinar dilakukan dengan mengamati probabilitiy (P) hasil estimasi *Regression Weights* model persamaan struktural. Apabila P kurang dari 0,05 maka hipotesis diterima.

- 1) Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan kantor pusat, Bank Sinar dapat diterima dengan *probability*  $0,001 < 0,05$  dan nilai koefisien 0,378 sehingga hipotesis terbukti dan diterima.
- 2) Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa stres berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi karyawan kantor pusat, Bank Sinar dapat diterima dengan nilai *probability*  $0,039 < 0,05$  dan nilai koefisien -0,234 sehingga hipotesis terbukti dan diterima.
- 3) Hipotesis 3 yang menyatakan menyatakan bahwa konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan kantor pusat, Bank Sinar dengan nilai *probability*  $0,018 < 0,05$  dan nilai koefisien 0,279 sehingga hipotesis ini terbukti dan diterima.
- 4) Hipotesis 4 menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan kantor pusat, Bank Sinar dengan

*probability*  $0,025 < 0,05$  dan nilai koefisien 0,212 sehingga hipotesis terbukti dan diterima.

- 5) Hipotesis 5 menyatakan bahwa stres berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan kantor pusat, Bank Sinar dengan nilai *probability*  $0,030 < 0,05$  dan nilai koefisien 0,210 sehingga hipotesis terbukti dan diterima.
- 6) Hipotesis 6 menyatakan bahwa konflik berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan kantor pusat, Bank Sinar dengan nilai *probability*  $0,299 < 0,05$  dan nilai koefisien -0,974 sehingga hipotesis terbukti dan dapat diterima.
- 7) Hipotesis 7 menyatakan bahwa motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan kantor pusat, Bank Sinar dengan nilai *probability*  $0,000 < 0,05$  dan nilai koefisien 0,741 sehingga hipotesis terbukti dan diterima.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan kantor pusat, PT. Bank Sinar Harapan Bali. Stres berpengaruh langsung secara negatif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan kantor pusat, PT. Bank Sinar Harapan Bali. variabel konflik berpengaruh langsung secara positif terhadap motivasi dan berpengaruh secara negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan kantor pusat, PT. Bank Sinar Harapan Bali.

## **Saran**

Motivasi dan kinerja karyawan kantor pusat, Bank Sinar perlu ditingkatkan apabila Bank Sinar ingin unggul dalam persaingan di industri perbankan. Untuk pencapaian visi dan misi yang sudah ditetapkan, faktor motivasi dan kinerja yang harus terus ditingkatkan dan tetap menjadi perhatian manajemen Bank Sinar.

Kinerja dapat ditingkatkan dengan mengacu indikator yang dominan adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan dan indikator yang paling rendah dalam mempengaruhi kinerja adalah loyalitas. Loyalitas karyawan kantor pusat, Bank Sinar perlu ditingkatkan karena karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi, cenderung akan selalu memberikan yang terbaik bagi perusahaan sehingga pencapaian visi dan misi perusahaan dapat tercapai.

Motivasi karyawan kuat dipengaruhi oleh faktor *reward* dan yang paling rendah dalam mempengaruhi motivasi adalah *punishment*. Pemberian *punishment/sanksi* harus secara tegas dan adil, karena setiap karyawan yang tidak disiplin dalam bekerja, sering mangkir, dan tingkat kesalahan yang semakin tinggi, diakibatkan karena rendahnya tingkat motivasi dalam diri karyawan sendiri. Diharapkan pihak manajemen lebih memperhatikan kembali, mengenai *reward* dan *punishment* karena sangat mempengaruhi motivasi karyawan kantor pusat, Bank Sinar.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Ahyari, Agus. 2005. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Edisi Revisi. Jakarta, Erlangga.

Anorogo, P, 2001, *Motivasi dan Kinerja Karyawan*, Jakarta: Intermedia.

- Arikunto S. 2002. *Prosedur Penelitian* Cetakan keempat Jakarta : Rineka Cipta.
- As'ad M, 1998, *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty.
- Aswi. 2008. *50 Cara Ampuh Mengatasi Stress*. Cetakan I. Jakarta : Hi – Fest Publishing.
- Barney, J.B., 1986a. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy, *Management Science*, Vol.32, pp.1231-1241.
- Baron, R. A. and J. Greenberg, 2002. *Behavior In Organizations: Understanding and Managing The Human Side of Work.*, 4th ed., Boston:Allyn and Bacon.
- Bernardin dan Russel, 2002. *Stres Managemen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Borzoga dan Tortia. 2006. Worker Motivation, Job Satisfaction and Loyalty in Public and Nonprofit Social Service. California. Available from: URL: <http://www.proquest.umi.com/pgdweb>.
- Brenner, Philip S. 2011. "Investigating the Biasing Effect of Identity Importance in Self-Reports of Socially Desirable Behavior." *Sociological Focus* 44(1):55-75.
- Charles. P, Jones. (2004). *Investmen: "Analysis and Management: nineth edition"* Business Wire
- Cooper Cary & Straw Alison, 2002. *Stres Managemen Yang Sukses*. Jakarta: Kesain Blanc.
- Dessler, G. 2003. *Human Resources Management*. 8<sup>th</sup> : New Jersey Prestice Hall Inc.
- Duxbury, Linda dan Higgins, Chris. 2003. Work-Life Conflict in Canada in the New Millenium. A Status Report. *www.yahoo.com*. October 2003.
- Elfia Nora, 2009. Pengaruh Strees Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan Perusahaan Asuransi Jiwa Bumiputera 1912 Cabang Tulungagung. *Jurnal Manajemen Gajayana* Vol.6, No.2, pp.115-126.
- Fairbrother Kerry, 2003 *Workplace Dimension, Stress and Job Satisfaction*, *Journal of Managerial Psychology*

- Ferdinand, A., 2002, *Structure Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen (Aplikasi Model Rumah dalam Penelitian Tesis dan Disertasi)*, Semarang: BP-Undip.
- Fisher, J. D., Bell, P. A., & Baum, A. 1984. *Environmental Psychology* (2nd edition). New York: CBS College Publishing.
- Ghozali, Imam. 2004. *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS Versi 5.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Semarang: BP- Undip.
- Gibson, J.L., Ivan Cevich, Donnelly, H. 2004. *Organization*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gitosudarmo, 2000, *Penelitian Pengorganisasian*, Yogyakarta, BPFE.
- Gomez-Mejia, Luis, David B.Balkin, dan Robert L.Cardy. 1995. *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc.
- Gorda, IGN. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Kedua. Denpasar: Astabrata.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. 2003. *Behaviour in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work*. Third Edition. Allin and Bacon. A Division of Schuster. Massachusets.
- Hair, JF. Jr; R.E.Anderson, R.L.Tatham & W.C.Black, 1995, "*Multivariate Data Analysis With Readings*", Eaglewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc
- Hair, J.F., Black, W.O., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Tatham, R.L, 2010, *Multivariate Data Analisis*, 7th Edition, Prantice-Hall, Inc.
- Handoko, T. Hani. 2008, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- Hunsaker, Philip. L. 2001. *Training in Managemant Skills*. Upper saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Hasibuan, Melayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.



- Honey Cut, T.L & Rosen, B. 1997. "Family Friendly Human Resources Policies, Salary, level, an Salient Identity as predictor of Organization Attraction". *Journal of Vocational Behavior*, 50.
- Ismail, 2005, "*The Influences of Capital on The Performance of The Telekom Malaysia (Case Study)*" Institutional Repository is Power by University of Technology Malaysia.
- Janseen, Onne (2001), Fairness Perception As Moderator in the Curvilinear Relationship Between Job Demand, and Job Performance an Job Satisfaction,"*Academy of management Journal*, Vol.44.No.5. pp.1039-1050.
- Karca Sumanjaya,Putu.2010. Pengaruh Lingkungan,Strees Dan Konflik Antar Karyawan Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Di PT BPD Bali Cabang Utama Denpasar, *Tesis* Program Studi Magister Managemen Program Pasca Sarjana Universitas Udayana Denpasar
- Kreitner dan Kinichi. 1998. *Organization Behavior*. Irwin. McGraw-Hill, Boston.
- Krisna. 2003. Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres dan Konflik Kerja terhadap Kinerja karyawan di PT. Bank Sri Partha Kantor Pusat Denpasar, *Tesis* Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Udayana Denpasar.
- Kusnadi, H dan Bambang Wahyudi. 2001. *Teori dan Manajemen Konflik (tradisional, Kontemporer & Islam)*. Penerbit Taroda. Malang.
- Kusuma, Ali. 2007, "*Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar*, *Jurnal Bisnis Manajemen*, Vol 1 No.4 Hal.310-322
- Lezita. 2010. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT.Sosro-Bogor. *Tesis* Program Manajemen Fakultas Ekonomi Manajemen, Institute Pertanian Bogor.
- Luthans, F. 2006. *Organization Behavior*. Eighth Edition. New York: The McGraw-Hall Co, INC.
- Mahmudi, 2005. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Malthis, Robert L-Jackson, John H.2006, *Human Resources Management*, Edisi ke 10, Salemba Empat, Jakarta

- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2006, *Evaluasi Kerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Manulang, Marihot AMH. 2004. *Manajemen Personalia*. Edisi ketiga. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Marifah. 2004. Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap, Kinerja Pekerja Sosial di Lingkungan UPTD Sosial Provinsi Jawa Timur, *Tesis Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga*.
- Marsita. 2008. Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja, dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Sri Partha Kantor Pusat Denpasar. *Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Konsentrasi SDM pada Universitas Udayana, Denpasar*
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Masrukin dan Waridin, 2004, Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pengelolaan Pasar Daerah di Kabupaten Demak, Ekobis. Semarang.
- Matthews, Virginia. 2006. *Searching For Job Satisfaction*. Liverpool Hope University (Online), Inggris. Available from: URL:<http://www.media.com/searchCRM/downloads/CallCentreFDch17.pdf>.
- Mawar. 2006. Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di PT. Akses (Persero) Kantor Cabang Denpasar, *Tesis Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Udayana Denpasar*.
- Milbourn, G.(2006). "Teaching the Job Stress Audit to Business School Students: Causes, Measures, Reduction", *Journal of American Academy of Business*, VI 8, No.2, pp.44-5
- Nimran Umar, 1999. *Perilaku Organisasi*. Surabaya: Citra Media.
- Nitisemito, A.S. 2000. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Edisi Ketiga. Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Parrek, Udai. 1985. *Motivational Analysis of Organizational Behaviour MAO-B*, University Associates, Inc.

- Peter Leisink, Bram Steijn.2009. Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *Internasional Review of Administrative Sciences*; Vol 75(1):35–52
- Quigley dan Tymon, 2006, “*Toward an Integrated Model of Intrinsic Motivation and Career Self-Management*” Villanova University, USA.
- Ranjita, 1999, “*College Students Academic Stres and its Relation to their Anxiaty, Time Management, and Leisure Satisfaction*” Department of Health Sciences University of Alabama, USA.
- Raymond, 2000, “*What Goes Around Comes Around : The Impact or Personal Conflict Style on Work konflik and Stress*” Vanderbilt University, Nashville, Tennessee, USA.
- Rivai, V. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P, Timothy A. Judge, 2002, *Prilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, Edisi 12, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Salemba Empat.
- Sadili Samsudin. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Bandung: Penerbit Pustaka Setia
- Schneider, B., Ashworth, SD, Higgs, AC and Carr, L. (1996), “Design, validity, and use of strategically focused employee attitude surveys”, *Personnel Psychology* , Vol. 49, pp. 695-705
- Sedarmayanti, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Bandung, Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia/Henry Simamora*. Edisi Ketiga, Cetakan Kedua. Yogyakarta : YKPN
- Stenier, 1994, “Factors Affecting Supervisors ‘Use Of Disciplinary Actions Following Poor Performance “*Direct Marketing.. Apr 1997;59,12; ABI/INFORM Research,pg 46, Universitas Lousiana Los Angeles*

- Stoner, 1994, “*Factors Affecting Supervisors “Use Of Disciplinary Actions Following Poor Performance”* *Direct Marketing ; Apr 1997; 59, 12; ABI/INFORM Research, pg 46, Universitas Louisiana Los Angles.*
- Sugiyono, 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sukanada, I Nyoman, 2010. *Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Disiplin Karyawan Dan Kinerja Karyawan PDAM Kabupaten Badung. Tesis Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Udayana Denpasar.*
- Suprihanto,J,2003. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Edisi III, Yogyakarta:Gadjah Madauniversity Pres.
- Suyatna, 2004. *Kajian Kolaborasi dan Konflik dalam Manajemen Pemerintah di Bali. Laporan hasil Peneliiian Kerjasama Bappeda Provinsi Bali dengan Fakultas Pertanian Universitas Udayana Denpasar.*
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. III. (Eds.) (2005). *Research in organizations: Foundations and methods of inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Theresia Sunarnij Veni Istanti. 2007. *Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Interbis Sejahtera Palembang. Jurnal Teknik Industri*.Vol.7, No.2,pp. 21-30.
- Tika, H. Moh.P. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Timmreck, Thomas,2001, “*Managing Motivation and Developing Job Satisfaction in The Healt Care Work Environment*” California State University, San Bernadino, California,. *The Health Care Manager: Sep 2001 ; 20; 1; May2010*
- Tohardi, Ahmad. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Penerbit CV. Mandar Maju.
- Umar, H. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Usman Bashir., Ismail Ramay Moh. 2010.*Impact of Stress on Employees Job Performance: A Study on Banking Sector of Pakistan*”.*Journal Faculty of Management Sciences, International Journal of Marketing Studies, Pakistan*.Vol.2.No.1. pp. 122-126

- Varma, 2007, "*Psychological Climate and Individual Performance in India: Test of a Mediated Model*" Institute of Human Resources & Employee Relations, Loyola University, Chicago, USA.
- Yu-Chi Wu. 2011. Job Stress and Job Performance among Employees in the Taiwanese Finance Sector: The Role of Emotional Intelligence. *Social Behavior and Personality*; 2011;39,1;*Proquest Sociology pg.21*
- Yuli Tania. 2002. "Kualitas Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan di Sekretariat Daerah Badung" (*tesis*). Denpasar: Program Studi Magister Manajemen Universitas Udayana.
- Winardi. 2002. *Azas-Azas Manajemen Bandung* : Mandar Maju.
- Quigley dan Tymon, 2006, "*Toward an Integrated Model of Intrinsic Motivation and Career Self-Management*" Villanova University, USA
- Zagladi, A.L. 2004. Pengaruh Kelelahan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dalam Pencapaian Komitmen Organisasional Dosen Perguruan Tinggi Swasta. *Disertasi* Program Pascasarjana Unibraw. (Tidak dipublikasikan)