

***EFFECT OF WORKLOAD AND WORK CONFLICT
ON AFFECTIVE COMMITMENT AND ITS IMPLICATIONS
ON EMPLOYEE WORK PRODUCTIVITY
PRODUCTION DEPARTMENT PT. BINTANG KEJORA SEMARANG***

Nur Afiyah^{1), 2)}, Heru Sri Wulan, Adji Seputro³⁾

¹⁾ Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang
^{2), 3)} Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang

ABSTRACT

PT. Bintang Kejora Semarang has a problem, where the affective commitment of employees in the production department is still low, so that it has an impact on the low work productivity of the employees. The purpose of this research is to determine the impact of workload and work conflict partially and simultaneously on employee affective commitment, the impact of workload and affective commitment on employee productivity partially and to determine whether affective commitment mediates the impact of workload and work conflict partially on work productivity.

The population in this research were all production employees at PT. Bintang Kejora Semarang, numbering 100 people. The number of samples taken in this research was determined through the census method, by taking the entire sample from the total population of employees working in the production department of PT. Bintang Kejora Semarang. The data analysis technique used is Path Analysis.

The results of the analysis show that workload partially has a positive and significant impact on affective commitment, work conflict partially has a negative and significant impact on affective commitment, workload and work conflict simultaneously have a negative and significant impact on affective commitment. Besides that, effective commitment mediates the impact of workload on work productivity, but does not mediate the impact of work conflict on work productivity.

Keywords: workload, work conflict, affective commitment and work productivity

PENDAHULUAN

Produktivitas kerja merupakan pencapaian pelaksanaan semua aktivitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan dalam upaya merealisasi *goals* perusahaan diukur dengan waktu (Siagian, 2018). Produktivitas kerja karyawan akan berdampak pada tinggi

rendahnya komitmen organisasi karyawan (Greenberg dan Baron, 2017).

Komitmen afektif dideskripsikan sebagai *mindside* totalitas karyawan terhadap tempatnya bekerja dalam upaya mencapai *goals* yang telah ditetapkan yang diwujudkan dalam

sikap karyawan (Mangkunegara, 2017). Suatu organisasi sebaiknya berupaya meningkatkan produktivitas kerja karyawannya dan tanggap terhadap kondisi yang terjadi di lingkungan kerjanya, terutama terhadap berbagai peristiwa yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawannya.

Penelitian ini mengambil obyek di perusahaan kain tenun corak modern dan tradisional PT. Bintang Kejora (BK), yang berlokasi di Jalan Gatot Subroto Blok VII Semarang.

PT. Bintang Kejora dalam rangka meningkatkan *quality* maupun *quantity* tenun ikatnya sesuai dengan order dari *buyers* yang meningkat, mengalami kendala yang ditunjukkan dengan menurunnya produksi, sehingga tidak mampu memenuhi permintaan *buyers* dimana hal ini berdampak pada profit yang diperolehnya.

Rendahnya produktivitas kerja karyawan indikasinya ditunjukkan oleh data volume produksi yang telah dihasilkan (Suryabrata, 2018) (tabel .1).

Tabel 1
Volume Produksi PT. Bintang Kejora
Tahun 2018-2021

No	Produksi Perusahaan	2018	2019		2020		2021	
		Volume Produksi (bal)	Volume Produksi (bal)	Naik/Turun (%)	Volume Produksi (bal)	Naik/Turun (%)	Volume Produksi (bal)	Naik/Turun (%)
1.	Kain ikat bermotif tradisional	79.237	74.229	(6,320)	70.229	(5,389)	68.990	(1,764)
2.	Kain ikat bermotif modern	81.339	78.925	(2,968)	75.116	(4,826)	72.443	(3,558)
3.	Kain sutra berkualitas super	77.228	75.443	(2,311)	72.005	(4,557)	68.229	(5,243)
4.	Kain sutra berkualitas medium	90.228	86.778	(3,823)	82.445	(4,993)	78.940	(4,251)
Jumlah		328.032	315.375	(15,442)	229.795	(19,765)	228.602	(14,816)

Sumber : PT. Bintang Kejora Semarang, 2022

Tabel 1 menunjukkan penurunan produksi berbagai item produk perusahaan. Indikasi lain sebagian besar karyawan bagian produksi cenderung bersikap acuh terhadap pemenuhan target produksi dari perusahaan, enggan terlibat dalam aktivitas organisasi, bekerja hanya karena perintah atasan saja. Perilaku tersebut mengindikasikan bahwa komitmen afektif yang dimiliki oleh mereka rendah, tidak sesuai dengan harapan manajemen.

Rendahnya komitmen afektif karyawan bagian produksi PT. Bintang Kejora diduga karena *overload* beban kerjanya dan sering terjadi konflik kerja, yang pada akhirnya memicu rendahnya komitmen afektif yang dimiliki karyawan.

Perumusan masalah penelitian ini yaitu bagaimana upaya PT. Bintang Kejora Semarang mempertinggi tingkat komitmen afektif pada karyawan bagian produksi yang berimplikasi

positif bagi peningkatan produktivitas kerja.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak dari beban kerja dan konflik kerja terhadap komitmen afektif secara parsial dan simultan, dampak beban kerja dan konflik kerja terhadap produktivitas kerja secara parsial, dampak komitmen afektif terhadap produktivitas kerja serta mengetahui apakah komitmen afektif memediasi dampak dari beban kerja dan konflik kerja secara parsial terhadap produktivitas kerja.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja dideskripsikan konsep yang menunjukkan keterkaitan antara hasil kerja dengan sumber yang digunakan sebagai sarana memperoleh hasil (Swasta dan Sukotjo 2019).

Produktivitas kerja merupakan sikap mental dari karyawan untuk menjalankan berbagai kegiatan kerja sesuai tanggungjawabnya agar dapat merealisasikan *goals* perusahaan yang sudah direncanakan.

2. Komitmen Afektif

Komitmen afektif dideskripsikan sebagai *mindside* karyawan untuk mempunyai totalitas terhadap

tempatnyanya bekerja, diwujudkan dalam bentuk sikap karyawan (Mangkunegara, 2017).

Komitmen karyawan terhadap organisasinya yang disadari dengan baik oleh karyawan akan membuat karyawan tersebut bersedia untuk berkorban agar semua *goals* perusahaan akan tercapai.

3. Beban Kerja

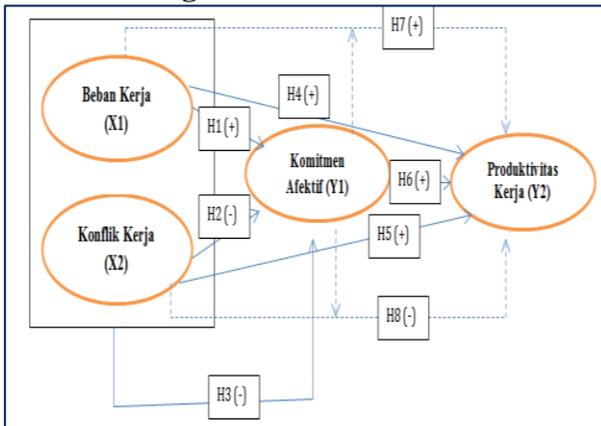
Beban kerja adalah ukuran yang menunjukkan seberapa besar pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan sesuai dengan tupoksinya yang menunjukkan adanya keseimbangan antara aktivitas kerja dengan waktu (Munandar, 2019).

Dalam membuat kebijakan manajemen harus mempertimbangkan untuk memberikan beban kerja sesuai dengan kemampuan karyawan agar tidak terjadi konflik.

4. Konflik Kerja

Konflik kerja adalah perbedaan antara keinginan karyawan sebagai pribadi dengan tujuan yang diterapkan perusahaan.

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Mutiadi, dkk (2021), Saputra dan Khairusty (2022).

METODE PENELITIAN

variabel yang digunakan antara lain (Ghozali, 2016) :

1. Variabel Bebas, yaitu Beban Kerja (X_1) dan Konflik Kerja (X_2).
2. Variabel Intervening atau Penyela, yaitu Komitmen Afektif (Y_1).
3. Variabel Dependen, yaitu produktivitas kerja (Y_2)

Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini diidentifikasi sebagai jumlah dari karyawan secara keseluruhan yang ada di bagian produksi PT. Bintang Kejora Semarang, yaitu ada 100 orang.

Penentuan sampel penelitian ini melalui metode sensus, dimana total populasi karyawan yang bekerja di

bagian produksi PT. Bintang Kejora Semarang menjadi responden.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah *quantitatif statistic*, dan uji regresi linier berganda serta uji *Moderated Regression Analysis (MRA)*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Uji Instrumen

Uji instrumen ada 2, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

a. Uji Validitas

Hasil uji validitas tampak pada tabel 2 berikut ini.

Tabel 2
Hasil Uji Validitas

Variabel dan Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Beban Kerja (X_1)			
X1.2	0,747	0,197	Valid
X1.2	0,815	0,197	Valid
X1.3	0,853	0,197	Valid
X1.4	0,787	0,197	Valid
X1.5	0,763	0,197	Valid
Beban Kerja (X_2)			
X2.1	0,611	0,197	Valid
X2.2	0,787	0,197	Valid
X2.3	0,822	0,197	Valid
X2.4	0,815	0,197	Valid
X2.5	0,544	0,197	Valid
Komitmen afektif (Y_1)			
Y1.1	0,745	0,197	Valid
Y1.2	0,880	0,197	Valid
Y1.3	0,883	0,197	Valid
Y1.4	0,876	0,197	Valid
Y1.5	0,535	0,197	Valid
Produktivitas Kerja (Y_2)			
Y2.1	0,818	0,197	Valid
Y2.2	0,814	0,197	Valid
Y2.3	0,793	0,197	Valid
Y2.4	0,841	0,197	Valid
Y2.5	0,846	0,197	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2023

Tabel 2 menunjukkan semua indikator dari variabel yang digunakan adalah valid, dengan nilai r hitung di atas nilai r tabel **0,197** (*two tailed*).

Tabel 3
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Penelitian	Cronbach Alpha	Standar
Beban Kerja (X_1)	0,814	0,7
Konflik Kerja (X_2)	0,800	0,7
Komitmen Afektif (Y_1)	0,811	0,7
Produktivitas Kerja (Y_2)	0,817	0,7

Sumber : Data primer diolah, 2023

Tabel 3 memperlihatkan semua variabel penelitian adalah reliabel dengan nilai *Cronbach Alpha* lebih besar daripada 0,7.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas Data

Tabel 4
Uji Kolmogorov Smirnov
Regression Tahap 1
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X2	Y1
N		100	100	100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	17,9200	18,9000	18,9500
	Std. Deviation	3,97385	3,83103	3,63589
Most Extreme Differences	Absolute	,088	,180	,184
	Positive	,072	,072	,081
	Negative	-,088	-,180	-,184
Test Statistic		,088	,180	,184
Asymp. Sig. (2-tailed)		,054 ^c	,080 ^c	,092 ^c

Sumber : Data primer diolah, 2023

Tabel 5
Uji Kolmogorov Smirnov
Regression Tahap 2
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X2	Y1	Y2
N		100	100	100	100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	17,9200	18,9000	18,9500	18,9200
	Std. Deviation	3,97385	3,83103	3,63589	3,71369
Most Extreme Differences	Absolute	,088	,180	,184	,174
	Positive	,072	,072	,081	,083
	Negative	-,088	-,180	-,184	-,174
Test Statistic		,088	,180	,184	,174
Asymp. Sig. (2-tailed)		,054 ^c	,080 ^c	,092 ^c	,089 ^c

Sumber : Data primer diolah, 2023

Tabel 4 dan 5 memperlihatkan bahwa semua variabel penelitian mempunyai nilai probabilitas lebih

besar daripada 0,05, maka disimpulkan bahwa populasi berdistribusi normal.

Tabel 6
Hasil Uji Multikolonieritas
Regression Step 1

No	Variabel Penelitian	Tolerance	VIF	Keterangan
1.	Beban Kerja (X_1)	0,710	1,409	Bebas multikol
2.	Konflik Kerja (X_2)	0,710	1,409	Bebas multikol

Sumber : Data primer diolah, 2023.

Tabel 7
Hasil Uji Multikolonieritas
Regression Step 2

No	Variabel Penelitian	Tolerance	VIF	Keterangan
1.	Beban Kerja (X_1)	0,531	1,882	Bebas multikol
2.	Konflik Kerja (X_2)	0,594	1,684	Bebas multikol
3.	Komitmen Afektif (Y_1)	0,468	2,137	Bebas multikol

Sumber : Data primer diolah, 2023.

Besarnya VIF di bawah 10 dan *tolerance* semua variabel bebas lebih besar dari 0,10 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel bebas, maka disimpulkan tidak ada multikolonieritas antar variabel bebas dalam model regresi.

c. Uji Heteroskedastisitas

Tabel 8
Uji Glejser Regression Tahap 1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,983	,853		4,671	,000
	X1	,174	,046	,421	3,755	,425
	X2	,053	,048	,122	1,093	,277

a. Dependent Variable: Absresid
Sumber : Data primer diolah, 2023

Tabel 9
Uji Glejser Regression Tahap 2

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,231	,522		4,271	,000
	Beban Kerja	,088	,031	,377	2,838	,706
	Konflik Kerja	,012	,030	,050	,402	,689
	Komit. Afektif	,041	,036	,163	1,149	,254

a. Dependent Variable: Abresid
Sumber : Data primer diolah, 2023

Tabel 8 dan 9 menunjukkan nilai signifikansi semua variabel penelitian lebih besar dari 0,05, sehingga data yang digunakan dalam penelitian ini terhindar dari heteroskedastisitas.

3. Analisis Regresi Linier Bertahap

Analisis regresi linear bertahap untuk menguji adanya variabel mediasi antara variabel independen dan variabel dependen (Ghozali, 2011).

Tabel 10
Regression Tahap 1

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta
1	(Constant)	4,799	1,387	
	X1	,430	,075	,470
	X2	-,341	,078	-,359

Sumber : Data primer diolah, 2023

Persamaan regresi, yaitu :

$$Y_1 = 0,799 + 0,430 X_1 - 0,341X_2 + e$$

Tabel 11
Regression Tahap 2

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta
1	(Constant)	,085	,440	
	X1	,071	,026	,076
	X2	,034	,026	,035
	Y1	,969	,030	,949

Sumber : Data primer diolah, 2023

Persamaan regresinya :

$$Y_2 = 0,085 + 0,071 X_1 + 0,034 X_2 + 0,969 Y_1 + e$$

4. Pengujian Goodness of Fit

1. Regression Tahap 1

Tabel 12
Uji Signifikan Parameter Individual Regression Tahap 1

Model		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)		3,461	,001
	X1	,470	5,706	,000
	X2	,359	-4,353	,000

Sumber : Data primer diolah, 2023

Hasil pengujian hipotesis :

- Beban kerja berdampak positif dan signifikan terhadap komitmen afektif karyawan.
- Konflik kerja berdampak negatif dan signifikan terhadap komitmen afektif karyawan.

Tabel 13
Uji Signifikan Parameter Simultan Regression Tahap 1

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	696,398	2	348,199	55,157	,000 ^a
	Residual	612,352	97	6,313		
	Total	1308,750	99			

Sumber : Data primer diolah, 2023

- Beban kerja dan konflik kerja secara simultan berdampak negatif dan signifikan terhadap komitmen afektif karyawan.

2. Regression Tahap 2

Tabel 14
Uji Signifikan Parameter Individual
Regression Tahap 2

Model	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1 (Constant)		-,192	,848
X1	,076	2,731	,008
X2	,035	2,323	,009
Y1	,949	31,867	,000

Sumber : Data primer diolah, 2023

- d. Beban kerja berdampak positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.
- e. Konflik kerja berdampak positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.
- f. Komitmen afektif berdampak positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

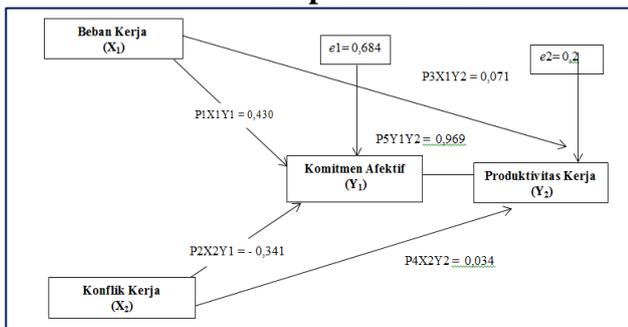
5. Analisis Jalur (Path Analysis)

1. Interpretasi Jalur (Path)

Persamaan struktural :

$$Y_2 = 0,085 + 0,071 X_1 + 0,034 X_2 + 0,969 Y_1 + 0,2$$

Gambar 2
Interpretasi Path



2. Pengaruh Langsung (Direct) dan Tidak Langsung (Indirect)

Tabel 15
Direct and Indirect Effect

No	Variabel	Direct	Indirect	Kriteria	Kesimpulan
1.	Beban Kerja (X ₁)	0,071	0,417	Direct < Indirect	Komitmen Afektif merupakan variabel mediasi
2.	Konflik Kerja (X ₂)	0,034	-0,330	Direct > Indirect	Komitmen Afektif bukan variabel

Sumber : Data primer diolah, 2023

- a. Komitmen afektif memediasi dampak dari beban kerja terhadap produktivitas kerja karyawan.
- b. Komitmen afektif tidak memediasi dampak dari konflik kerja terhadap produktivitas kerja karyawan.

6. Koefisien Determinasi (R Square)

Tabel 15
Hasil Uji Koefisien Determinasi
Regression Tahap 1

Model	R	R Square	Model Summary ^b		
			Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,729 ^a	,532	,522	2,51255	1,902

a. Predictors: (Constant), X2, X1
b. Dependent Variable: Y1
Sumber : Data primer diolah, 2023

Tabel 16
Hasil Uji Koefisien Determinasi
Regression Tahap 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,980 ^a	,960	,959	,75285	3,433

a. Predictors: (Constant), Komit. Afektif, Konflik Kerja, Beban Kerja
b. Dependent Variable: Produktivitas Kerja
Sumber : Data primer diolah, 2023

Adjusted R² regression tahap 1 nilainya 0,522 artinya variasi komitmen afektif dari beban kerja dan konflik kerja sebesar 52,2 persen.

Adjusted R² regression tahap 2 nilainya 0,959 artinya variasi produktivitas kerja dapat diterangkan oleh beban kerja, konflik kerja dan komitmen afektif sebesar 95,9 persen.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Ada dampak positif dan signifikan dari beban kerja terhadap komitmen afektif karyawan.
2. Ada dampak negatif dan signifikan dari konflik kerja terhadap komitmen afektif karyawan.
3. Ada dampak negatif dan signifikan dari beban kerja dan konflik kerja secara simultan terhadap komitmen afektif karyawan.
4. Ada dampak positif dan signifikan dari beban kerja terhadap produktivitas kerja karyawan.
5. Ada dampak positif dan signifikan dari konflik kerja terhadap produktivitas kerja karyawan.
6. Ada dampak positif dan signifikan dari komitmen afektif terhadap produktivitas kerja karyawan.

7. Komitmen afektif memediasi dampak dari beban kerja terhadap produktivitas kerja karyawan.
8. Komitmen afektif tidak memediasi dampak dari konflik kerja terhadap produktivitas kerja karyawan.

Saran

1. Manajemen PT. Bintang Kejora Semarang sebaiknya membuat kebijakan-kebijakan terkait beban kerja karyawan, disesuaikan dengan kondisi dari para karyawan.
2. Sebaiknya manajemen berupaya meningkatkan komitmen afektif yang dimiliki oleh para karyawannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ghozali, Imam, 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenberg, J. & Baron, R.A., 2017. *Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Mangkunegara, AA., Prabu, 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Munandar, 2019. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : UI Press.

Mutiadi, Nida Abriana, dkk., 2021. Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Bagi Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja PT. Mugai Indonesia, *IKRAITH Ekonomika, Universitas Pelita Bangsa*, Tangerang, Volume 4, No.3.

Siagian, P. Sondang, 2018. *Teori, Motivasi dan Aplikasinya*, Cetakan Kedua, Jakarta: Rineka Cipta.

Suryabrata, S., 2018. *Metode Penelitian*, Edisi Ke-1. Cetakan Ke-11, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Swasta, Basu dan Ibnu Sukotjo, 2019. *Manajemen Personalia*, Jakarta: Rajawali.