

**Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Stres Kerja terhadap Produktivitas Karyawan pada PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening**

**Fenty Rosita Dewi**

Program Studi Manajemen, Universitas Muria Kudus

Email korespondensi: fentyrosita98@gmail.com

Received: 31-7-2022

Reviewed: 12-08-2022

Accepted: 18-08-2022

Published: 19-09-2022

**ABSTRACT**

*This study aims to analyzed the influence of leadership and work stress on employee productivity at PT. Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara with organizational commitment as an intervening variable. The research was conducted quantitatively with the associative descriptive method. Primary data obtained by survey using a questionnaire. The population used in this study were 201 people. The sampling technique used in this sampling was proportional random sampling technique. The research respondents were 134 employees. The results of the analysis in research with the Structural Equation Modeling (SEM) method are as follows: (1) Leadership has a positive and significant effect on organizational commitment at PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara, (2) Job stress has a negative and significant effect on organizational commitment at PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara, (3) Leadership has a positive and significant effect on employee productivity at PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara, (4) Job stress has a negative and significant effect on employee productivity at PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara, (5) Organizational commitment has a positive effect and significant to employee productivity at PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara, (6) Organizational commitment has a weak influence to become an intervening variable that mediates leadership on employee productivity at PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara, (7) Organizational commitment has a weak influence to become an intervening variable that mediates job stress on employee productivity at PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara.*

*Keywords: leadership, job stress, employee productivity, and organizational commitment*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan stres kerja terhadap produktivitas karyawan pada PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Penelitian dilakukan secara kuantitatif dengan metode deskriptif asosiatif. Data primer diperoleh dengan survei menggunakan kuesioner. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 201 karyawan. Teknik sampling yang digunakan dalam pengambilan sampel ini adalah dengan teknik proportional random sampling. Responden penelitian ini 134 karyawan. Hasil analisis dalam penelitian dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) sebagai berikut: (1) Kepimpinan berpengaruh positif dan

signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara, (2) Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara, (3) Kepimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan pada PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara, (4) Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan pada PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara, (5) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan pada PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara, (6) Komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang lemah untuk menjadi variabel intervening yang memediasi kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan pada PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara, (7) Komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang lemah untuk menjadi variabel intervening yang memediasi stres kerja terhadap produktivitas karyawan pada PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara.

Kata kunci: kepemimpinan, stres kerja, produktivitas karyawan, dan komitmen organisasi

## **A. PENDAHULUAN**

Perusahaan dituntut dapat mengambil keputusan dengan tepat pada era globalisasi agar dapat bersaing di lingkungan yang semakin ketat dan kompetitif. Keputusan tersebut menyangkut semua bidang fungsional dalam perusahaan. Sumber daya manusia adalah salah satu yang terpenting yang harus diperhatikan dan dioptimalkan pengembangan organisasi untuk mencapai tujuan, karena sumber daya manusia mampu menciptakan berbagai inovasi yang dapat menggerakkan perusahaan. Sukses atau tidaknya kegiatan yang dijalankan oleh suatu perusahaan tergantung pada kemampuan dimiliki oleh sumber daya manusia dalam perusahaan itu sendiri.

Persaingan bisnis yang semakin lama berkembang dengan ketat mengakibatkan perusahaan dituntut untuk terus mampu bertahan dalam persaingan yang sedang terjadi. Perusahaan yang sedang menghadapi persaingan tentunya perlu mengembangkan sumber daya manusia yang ada agar berkualitas. Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan dan kemajuan perusahaan (Wibowo, 2017:43).

Pengembangan sumber daya manusia ditempatkan pada urutan tertinggi. Oleh karena itu perusahaan harus memikirkan apa yang harus dilakukan untuk mengembangkan karyawannya agar dapat mencapai tujuan dan memajukan perusahaan. Kurangnya sumber daya manusia yang berkualitas dapat menghambat produktivitas, sehingga perusahaan tidak dapat mencapai tujuan sesuai rencana sebelumnya. Menurut Kaswan (2012:59), Produktivitas diartikan sebagai

hubungan antara keluaran (produk atau jasa) dengan masukan (karyawan, sumber daya atau bahan baku, dan uang).

Suatu perusahaan pasti menginginkan produktivitas yang terus meningkat. Dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas dan komitmen yang tinggi, maka produktivitas akan semakin meningkat dan perusahaan akan semakin berkembang. Namun tidak menuntut kemungkinan bahwa sumber daya manusia yang tidak berkualitas dan memiliki komitmen terhadap organisasi rendah maka akan menurunkan produktivitas dan dapat menurunkan omset perusahaan (Amita 2013:3). Seperti halnya dengan PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara yang setiap kegiatan organisasinya memerlukan SDM yang berkualitas dan mampu menjalankan pekerjaan dengan baik. PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara merupakan suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang furniture atau mebel. Perusahaan ini mengelola kayu glondongan menjadi barang siap pakai. Barang siap pakai seperti almari, kursi, meja, dan bed set. Seluruh produk yang dihasilkan ditujukan untuk diekspor.

Produktivitas karyawan dalam sebuah organisasi tidak selalu menunjukkan kondisi yang baik. Fenomena tersebut juga terjadi pada PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara. Hal tersebut dapat dilihat dari menurunnya output yang dihasilkan karyawan selama beberapa bulan terakhir pada tahun 2020. Beberapa bulan terakhir di tahun 2020 karyawan PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara menghasilkan output yang cenderung turun. Menurunnya output yang dihasilkan, membuat para karyawan tidak dapat memenuhi tuntutan pekerjaan atau target pekerjaan. Hal ini dapat berakibat pencapaian keuntungan yang dihasilkan perusahaan tidak bisa optimal.

Kepemimpinan juga turut andil dalam ketidaknyamanan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Menurut Robbins dan Judge (2017:41) kepemimpinan merupakan kemampuan memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan. Dalam kepemimpinan ada beberapa gaya kepemimpinan yang biasanya diterapkan seorang pemimpin kepada bawahannya antara lain : 1) tipe otokratis, 2) tipe transaksional, 3) paternalistis, 4) karismatik. Gaya kepemimpinan yang otoriter seperti otokratis dan transaksional dapat menambah stres kerja dan menurunkan komitmen karyawan pada perusahaan. Kepemimpinan yang dimiliki oleh karyawan berasal dari latar belakang pendidikan, kebiasaan, dan tingkat kecerdasan yang berbeda. Bagian produksi PT Chiaa Jiann Indonesia Furniture dibagi menjadi

enam bagian, setiap bagian memiliki kepala bagian yang tipe kepemimpinannya berbeda. Sebagian besar tipe kepemimpinan yang diterapkan yaitu transaksional dan otokratis, sehingga karyawan dalam bekerja merasakan ketegangan dan ketidaknyamanan. Stres kerja merupakan kondisi dimana fisik dan psikis tidak selaras dalam mengemban pekerjaan. Menurut Badriyah (2015:31), stres kerja adalah ketidakseimbangan antara kemampuan fisik dan psikis dalam mengemban pekerjaan yang diberikan oleh organisasi sehingga mempengaruhi berbagai aspek seperti emosi, berpikir, bertindak dan lainnya dari individu. Ketidakseimbangan tersebut akan memberikan berbagai dampak bagi setiap individu. Stres kerja biasanya terjadi karena pekerjaan yang berlebihan, kepuasan yang tidak didapatkan, dan ketidaknyamanan dalam melakukan pekerjaan.

Tingkat ketidakhadiran karyawan bagian produksi PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara menggambarkan tentang stres kerja yang tinggi dan komitmen yang dimiliki oleh karyawan masih rendah. Tabel ini menunjukkan angka yang berfluktuasi, tingkat ketidakhadiran tertinggi yaitu sebesar 20,39 % terjadi pada bulan Mei 2020 dan tingkat ketidakhadiran terendah terjadi pada bulan Maret 2020 yaitu sebesar 13,43%. Sedangkan tingkat ketidakhadiran yang ditolerir oleh perusahaan terkait adalah < 5% per bulan. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara masih rendah. Apabila komitmen organisasi karyawan sudah baik maka seharusnya karyawan memiliki kesadaran dari dalam diri mereka sendiri bahwa seharusnya mereka hadir untuk bekerja. Semakin rendah komitmen yang dimiliki karyawan menunjukkan bahwa tingkat stres kerja semakin naik.

Karyawan bagian produksi PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara yang memiliki tingkat stres kerja yaitu karyawan yang menghadapi beban pekerjaan yang banyak, sementara batas waktu yang ditentukan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut terlalu singkat, maka dari itu dibutuhkan kesiapan, kesigapan, ketelitian, ketepatan, dan kemampuan karyawan dalam menjalankan fungsi tugas dan tanggung jawabnya sangatlah menentukan dalam kelancaran proses produksi perusahaan. Para karyawan bekerja 8 jam / hari yang dimulai dari jam 8 pagi hingga jam 4 sore dengan waktu istirahat selama 1 jam. Jam kerja yang padat dan

target pencapaian perusahaan yang tinggi tentu dapat berakibat pada stres kerja karyawan stres kerja disebabkan oleh aspek organisasi, jam kerja yang panjang, kurangnya dukungan organisasi dan perubahan organisasi, apabila hal ini tidak diperhatikan oleh perusahaan tentu akan menurunkan komitmen organisasi karyawan yang berakibat pada turunnya produktivitas perusahaan. Karyawan yang stres dalam bekerja tidak akan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, sehingga karyawan tidak dapat memenuhi target perusahaan.

Komitmen organisasi merupakan Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan (Prasada, 2020). Produktivitas dan komitmen organisasi menjadi ukuran sejauh mana sumber daya alam, teknologi, dan manusia dipergunakan dengan baik dan dapat mewujudkan hasil tertentu yang diinginkan (Sudanang, 2020).

Pengembangan karyawan bagian produksi belum optimal, sehingga mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Hal ini bisa mempengaruhi karyawan yang kurang efektif sehingga dalam pelaksanaan tugasnya sering kali tidak berjalan optimal. Produktivitas kerja karyawan adalah penyelesaian sesuatu pekerjaan dengan tepat waktu, hasil kerja yang tinggi, dan prestasi kerja yang baik. Tingkat profesionalisme, keterampilan kerja dan loyalitas merupakan suatu tuntutan dalam pencapaian produktivitas kerja di dalam suatu perusahaan.

Penelitian yang dilakukan Merpaung (2016), menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan Goverd Adler Clinton Rompas dkk (2018), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Shahzad (2016), mengungkapkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Peters (2018), menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara stres kerja dengan kinerja karyawan. Berdasarkan latar belakang di atas penulis tertarik mengadakan penelitian dengan judul Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Stres Kerja terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening.

## **B. TELAAH PUSTAKA**

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan menurut arti luas merupakan suatu proses mempengaruhi dalam menetapkan suatu tujuan organisasi, memberikan motivasi kepada pengikut mengenai perilaku untuk mencapai suatu tujuan, memberikan pengaruh interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa kepada para pengikutnya, pengorganisasian serta menjalankan aktivitas-aktivitas guna mencapai suatu sasaran, menjalin hubungan kerja sama dan kerja kelompok, memperoleh dukungan dan kerja sama dari orang-orang yang berada diluar kelompok atau organisasi (Veitsal Rivai dan Daddy Mulyadi, 2012:2).

Terkadang kepemimpinan dipahami sebagai sebuah kekuatan untuk mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan juga dijadikan sebagai sebuah alat, sarana atau suatu proses untuk membujuk orang lain agar bersedia melakukan tindakan sukarela. Ada beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang lain untuk melakukan suatu tindakan tersebut yaitu karena ancaman, otoritas, penghargaan, dan bujukan. Menurut Sedarmayanti (2011:86), mengelompokkan pendekatan dalam kepemimpinan menjadi lima kelompok yaitu trait approach, behavioral approach, contingency approach, transformational approach, dan emerging approach.

### **Stres Kerja**

Stres kerja merupakan tuntutan eksternal yang diberikan kepada seseorang. Stres kerja juga dapat sebut sebagai tekanan atau ketegangan yang tidak menyenangkan berasal dari luar diri seseorang. Stres adalah perasaan tertekan yang dialami oleh karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Menurut Prawitasari (2015:81), stres adalah respon adaptif orang pada stimulus yang menempatkan psikologis atau tuntutan fisik berlebihan pada orang tersebut. Menurut Hasibuan (2012:204), orang-orang yang mengalami stres kerja menjadi nervous dan merasakan kekuatiran kronis sehingga mereka sering menjadi marah-marah, agresif, tidak dapat relaks, atau memperlihatkan sikap yang tidak kooperatif.

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan seorang karyawan berpihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuan yang telah ditentukan serta berniat memelihara organisasi

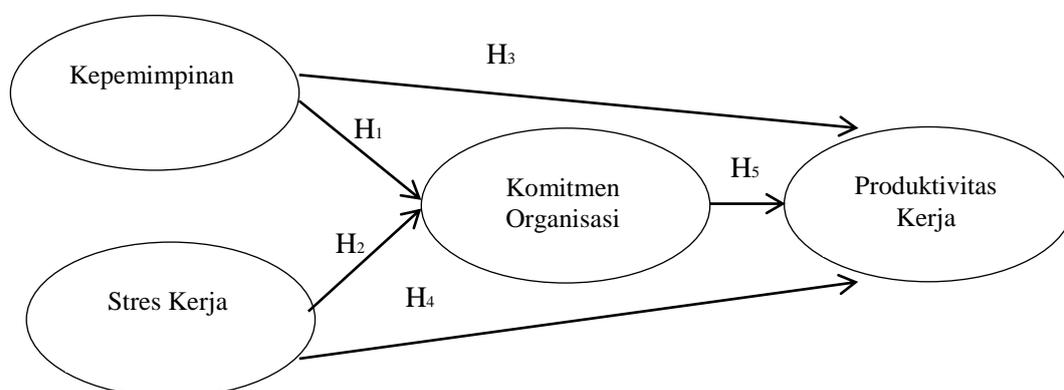
tersebut. Sedarmayanti (2011:72), mengemukakan bahwa terdapat dua dimensi utama komitmen organisasional, yaitu rational commitment dan emotional commitment. Rational commitment mencerminkan bahwa pekerjaan memberikan pelayanan pada kepentingan finansial, pengembangan, dan professional individu. Sedangkan emotional commitment mencerminkan perasaan bahwa apa yang dilakukan seseorang adalah penting, berharga dan memberi manfaat nyata bagi orang lain.

### **Produktivitas**

Produktivitas karyawan merupakan perbandingan antara input dan output yang dihasilkan oleh perusahaan dalam kurun waktu tertentu. Input yang dimaksud adalah karyawan, bahan baku, dan uang atau modal. Sedangkan outputnya adalah barang atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Menurut Sutrisno (2016:99) produktivitas adalah hubungan antara masukan dan keluaran yang dihasilkan perusahaan. Tenaga kerja dapat mengolah sumber daya alam yang terbatas dengan diiringi produktivitas tenaga kerja yang tinggi sehingga dapat tercapai pemenuhan ketentuan pembangunan dengan berbagai keahlian yang dimiliki. Setiap perusahaan tentu berharap memiliki produktivitas kerja yang tinggi, efisien, dan efektif.

### **Kerangka Pemikiran Teoritis**

Kerangka konsep akan menghubungkan secara teoritis antara variabel-variabel penelitian yaitu antara variabel independen dengan variabel dependen yang melalui variabel intervening.



**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H<sub>1</sub> : Semakin baik kepemimpinan maka akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara.
- H<sub>2</sub> : Semakin tinggi stres kerja maka akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara.
- H<sub>3</sub> : Semakin baik kepemimpinan maka akan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan pada PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara.
- H<sub>4</sub> : Semakin tinggi stres kerja maka akan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan pada PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara.
- H<sub>5</sub> : Semakin baik komitmen organisasi maka akan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan pada PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara.

### **C. METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada kenyataan atau fakta, yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Ferdinand, 2015).

Obyek penelitian yaitu karyawan pada PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara. Pengumpulan data menggunakan sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer menggunakan metode kuantitatif yaitu survei dengan menyebar kuesioner dan observasi dengan melihat secara langsung dan memperhatikan situasi yang ada di perusahaan. Sedangkan sumber data sekunder, peneliti menggunakan sumber internal. Pengolahan datanya menggunakan program komputer program AMOS V.24 yang merupakan program komputer untuk statistik, dengan alasan agar hasil yang diperoleh lebih valid dalam menganalisis statistik Analisis SEM (Structural Equation Modeling).

#### **D. HASIL DAN PEMBAHASAN**

PT. Chia Jiann Indonesia Furniture merupakan perusahaan swasta asing yang bergerak dalam bidang industri mebel. Perusahaan ini didirikan di Indonesia pada tahun 1995, yang terletak di Desa Wedelan Rt.02 Rw.9 Kecamatan Bangsri Kabupaten Jepara. Sistem organisasi dipimpin oleh seorang direktur sekaligus sebagai pemilik perusahaan. Produk-produk yang dihasilkan berupa perlengkapan kamar, berbagai jenis kursi dan meja. Hasil produksinya seluruhnya ditujukan untuk kegiatan ekspor, dan sistem kerja antara laki-laki dan perempuan sudah dibedakan menurut jenis pekerjaan, usia karyawan, masa kerja sesuai keahlian karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Terdapat 6 bagian pekerjaan yang terdiri dari bagian sawmill, pembahanan, CB, BS, TB, dan KS.

PT.Chia Jiann Indonesia Furniture pada bagian produksi terdapat 201 tenaga kerja, hari kerja perusahaan yaitu hari senin sampai sabtu yang dimulai dari jam 08:00 – 16.00 WIB, kecuali hari sabtu hanya setengah hari kerja yaitu sampai 12.45 WIB. Untuk menjaga kesehatan tenaga kerja, perusahaan melakukan pemeriksaan kesehatan secara berkala yang dilakukan setiap enam bulan sekali dan memberikan jaminan kesehatan melalui jamsostek dengan ketentuan yang berlaku di perusahaan.

#### **ANALISIS DATA**

##### **Uji Validitas**

Instrumen dikatakan valid jika nilai koefisien korelasi skor butir dengan skor total  $r > 0,5$ , sebaliknya tidak valid jika nilai koefisien korelasi skor butir dengan skor total  $r < 0,5$ .

**Tabel 1**

##### **Uji Validitas AVE**

No	Variabel	Average Variance Extracted	Keterangan
1	Kepemimpinan	0,618	Valid
2	Stres.kerja	0,624	Valid
3	Komitmen.organisasi	0,6234	Valid
4	Produktivitas	0,7054	Valid

**Tabel 2**  
**Uji Validitas**

Indikator	Variabel	Loading Estimate	Keterangan
KP1	Kepimpinan	0,897	Valid
KP2	Kepimpinan	0,937	Valid
KP3	Kepimpinan	0,805	Valid
KP4	Kepimpinan	0,894	Valid
KP5	Kepimpinan	0,72	Valid
SK5	Stres.kerja	0,833	Valid
SK4	Stres.kerja	0,887	Valid
SK3	Stres.kerja	0,91	Valid
SK2	Stres.kerja	0,872	Valid
SK1	Stres.kerja	0,937	Valid
KO5	Komitmen.organisasi	0,794	Valid
KO4	Komitmen.organisasi	0,966	Valid
KO3	Komitmen.organisasi	0,887	Valid
KO2	Komitmen.organisasi	0,828	Valid
KO1	Komitmen.organisasi	0,789	Valid
PD5	Produktivitas	0,863	Valid
PD4	Produktivitas	0,967	Valid
PD3	Produktivitas	0,971	Valid
PD2	Produktivitas	0,825	Valid
PD1	Produktivitas	0,951	Valid

Sumber : data diolah, 2022

### Uji Reliabilitas

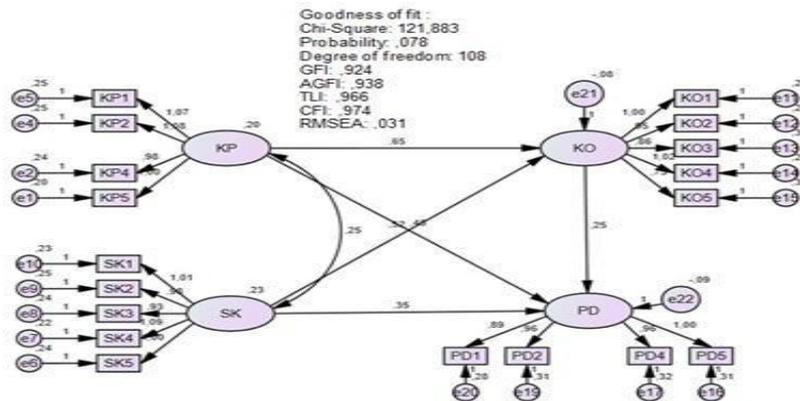
Uji reliabilitas pada masing masing butir pertanyaan dari masing- masing variabel agar diperoleh data yang valid. Hasil uji reliabilitas variabel kontrol diri, beban kerja, konflik kerja, motivasi kerja dan stres kerja memberikan nilai CR di atas nilai cut-off nya sebesar 0,70 sehingga dapat dikatakan reliabel.

**Tabel 3**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	Reliabilitas Konstruk	Keterangan
Kepemimpinan	0,889	Reliabel
Stres.kerja	0,89	Reliabel
Komitmen organisasi	0,894	Reliabel
Produktivitas	0,92	Reliabel

Sumber : data diolah, 2022

**ANALISIS KONFIRMATORI KESELURUHAN VARIABEL**



Sumber: data diolah, 2022

**Gambar 2**

**Hasil Uji Keseluruhan Variabel**

Hasil uji goodness of fit pada model standar yang diusulkan akan diuraikan satu per satu sebagai berikut.

**Chi Square**

Hasil penghitungan chi square sebesar 251,941 dengan significance probability 0,069 sehingga nilai chi square tersebut tidak signifikan pada  $\alpha = 5\%$  yang berarti bahwa tidak ada perbedaan antara sampel dengan populasi, dapat juga dikatakan bahwa perbedaan antara sampel dengan populasi adalah kecil dan tidak signifikan.

**RMSEA**

RMSEA merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi chi square statistic dalam sampel yang besar. Uji RMSEA menunjukkan goodness of fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Hasil RMSEA yang diharapkan agar model dapat diterima adalah  $\leq 0,08$ . Nilai RMSEA yang dihasilkan dari perhitungan adalah sebesar 0,034 hasil tersebut dinilai sangat baik, karena sudah memenuhi ketentuan lebih kecil atau sama dengan 0,08.

### **GFI (Goodness of Fit Index)**

Pengujian indeks goodness of fit dimaksudkan untuk mengetahui proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi GFI yang diharapkan adalah  $\geq 0,90$ . Hasil penghitungan menunjukkan bahwa nilai GFI sebesar 0,822 adalah di bawah 0,90 yang berarti cukup baik.

### **AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)**

AGFI dapat membenarkan fit indeks terhadap df yang tersedia untuk menguji diterima atau tidaknya model. Hasil yang diharapkan adalah  $\geq 0,90$ . Sedang hasil penghitungan menunjukkan bahwa nilai AGFI sebesar 0,855 adalah marginal karena hampir mendekati 0,90 atau dapat dikatakan cukup baik atau marginal.

### **TLI (Tucker Lewis Index)**

TLI adalah sebuah alternatif incremental fit index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah base line model. Nilai yang diharapkan adalah  $TLI \geq 0,95$ . Hasil penghitungan menunjukkan bahwa TLI sebesar 0,980 adalah baik karena lebih daripada 0,95.

### **CMIN / DF**

CMIN / DF atau chi square relative merupakan hasil pembagian antara fungsi kesalahan sampel yang minimal denganderajat kebebasannya. CMIN/DF yang diharapkan agar model dapat diterima adalah  $\leq 2,00$ . Nilai CMIN/DF yang dihasilkan dari penghitungan adalah sebesar 1,145. Hasil tersebut baik, karena sudah memenuhi ketentuan lebih kecil dari 2,00.

### **PENGUJIAN HIPOTESIS**

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

**Tabel 4**  
**Uji Hipotesis**

<b>Endogen</b>		<b>Eksogen</b>	<b>C. R.</b>	<b>P</b>
Komitmen.or ganisasi	<-- -	Kepimpinan	8,873	001
Komitmen.or ganisasi	<-- -	Stres.kerja	8,759	001
Produktivitas	<-- -	Kepimpinan	6,843	001
Produktivitas	<-- -	Stres.kerja	7,331	001
Produktivitas	<-- -	Komitmen.or ganisasi	6,632	001

Sumber: data diolah, 2022

Mengacu pada hasil pengujian tahap akhir terhadap model keseluruhan, maka dapat dituliskan persamaan model matematik dalam bentuk Structural Equation Model (SEM) sebagai berikut :

$$Y1 = 0,603 X1 - 0,523 X2$$

$$Y2 = 0,324 X1 - 0,342 X2 + 0,24 Y1$$

#### **ANALISIS PENGARUH**

Analisis pengaruh dilakukan untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk. Efek langsung (direct effect) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung (indirect effect) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Efek total (total effect) adalah efek dari berbagai hubungan (Ferdinand, 2015, p.296).

**Tabel 5**  
**Uji Effects**

	<i>Diect Effects</i>	<i>Indirect Effects</i>	<i>Total Effects</i>
Produktivitas karyawan yang dipengaruhi kepemimpinan serta komitmen organisasi	0,324	0,145	0,469
Produktivitas karyawan yang dipengaruhi stres kerja serta komitmen organisasi	-0,332	-0,125	-0,457

Sumber: data diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan pengaruh kontrol diri terhadap stress kerja dengan motivasi sebagai intervening, memiliki hasil pengaruh langsung (direct effect) sebesar -0,262, pengaruh langsung (indirect effect) sebesar -0,007, pengaruh total (total effect) sebesar - 0,269.

Berdasarkan data pada tabel di atas, maka total effect antar variabel yang dihasilkan dalam model dan hasil penelitian adalah total pengaruh dari direct effect dan indirect effect, sedangkan total effect antar variabel yang dihasilkan dalam model dan hasil penelitian ini adalah total pengaruh mediasi komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang lemah. Penjelasannya sebagai berikut:

Kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan pelanggan menunjukkan hasil pengaruh langsung sebesar 0,324 lebih besar dari pengaruh tidak langsung sebesar 0,145. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi bisa menjadi variabel mediasi tetapi kecil pengaruhnya. Total effect baik secara langsung maupun tidak langsung memberi kontribusi sebesar 0,469.

Stres kerja terhadap produktivitas karyawan menunjukkan hasil pengaruh langsung sebesar -0,332 lebih besar dari pengaruh tidak langsung sebesar -0,125. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi bisa menjadi variabel mediasi tetapi kecil pengaruhnya. Total effect baik secara langsung maupun tidak langsung memberikan kontribusi sebesar - 0,457.

## **E. KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka kesimpulan penelitian adalah :

1. Kepimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan maka semakin berpengaruh terhadap peningkatan komitmen organisasi pada PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara.
2. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi stres kerja maka semakin berpengaruh terhadap penurunan komitmen organisasi pada PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara.

3. Kepimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan pada PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan maka semakin berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas karyawan pada PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan yang baik dapat diaplikasikan dengan pimpinan yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik sehingga pimpinan dan bawahan dapat bekerja sama secara efektif.
4. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan pada PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi stres kerja maka semakin berpengaruh terhadap penurunan produktivitas karyawan pada PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara.
5. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan pada PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas karyawan pada PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara.
6. Kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan menunjukkan bahwa hasil dari pengaruh langsung lebih kuat dibandingkan pengaruh tidak langsung. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang lemah untuk menjadi variabel intervening yang memediasi kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan pada PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara.
7. Stres kerja terhadap produktivitas karyawan menunjukkan bahwa hasil dari pengaruh langsung lebih kuat dibandingkan pengaruh tidak langsung. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang lemah untuk menjadi variabel intervening yang memediasi stres kerja terhadap produktivitas karyawan pada PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara.

Berdasarkan hasil penelitian pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Saran pada variabel kepemimpinan yaitu PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara hendaknya lebih adil dalam memperlakukan karyawannya, dan memberikan perhatian yang sama kepada semua karyawan.
2. Saran pada variabel stres kerja yaitu perusahaan PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara sebaiknya selalu memberikan pengarahan dan pelatihan yang jelas dan sistematis mengenai proses kerja dan tanggung jawab dari karyawan sehingga mereka memahami bagaimana menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan target perusahaan.
3. Saran pada variabel komitmen organisasi yaitu PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara hendaknya memberi masukan kepada seluruh karyawan agar mereka merasa memiliki dan bertanggung jawab sebagaimana perusahaan milik bersama. Hal ini akan membuat karyawan merasa dihargai sekaligus membuat karyawan semakin berkomitmen untuk tetap tinggal pada perusahaan.
4. Saran pada variabel produktivitas karyawan yaitu PT Chia Jiann Indonesia Furniture Jepara sebaiknya berusaha untuk mempertahankan semangat kerja dengan memberikan beberapa reward kepada karyawan yang berprestasi.
5. Berdasarkan hasil nilai squared multiple correlation pada Y1 yang berarti bahwa nilai komitmen organisasi ditentukan oleh variasi nilai variabel kepemimpinan dan stres kerja, Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Sementara nilai squared multiple correlation pada Y2 menunjukkan bahwa nilai produktivitas karyawan ditentukan oleh variasi nilai variabel kepemimpinan, stress kerja, dan komitmen organisasi. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Maka saran untuk penelitian selanjutnya yaitu dapat menggunakan variabel lain yang dapat mempengaruhi produktivitas karyawan, seperti motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abeh, Ukaidi Chris U., 2016. *The Influence Of Leadership Styles On Organizational Performance In Nigeria*, *Global Journal of Human Resource Management*. Vol.4 No.4:25–34.
- Adelia, Febri Elsa, 2020. Analisis Pengaruh Stress Kerja dan Work Family Conflict pada Komitmen Organisasi dan Turnover Intention Karyawan PT Apparel One Indonesia, *Jurnal Ilmiah Aset*, Vol. 22 No. 1:35 – 42.
- Arti, Pamilih Danu dan Dewi Pujiani, 2020. Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Lingkungan PT. Nasmoco Ring Road Kabupaten Karanganyar, *Jurnal Penelitian dan Kajian Ilmiah*. Vol.18 No.2:101–112.
- Arikunto, Suharsimi. 2014. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Awoyemi S., 2018. *Leadership Styles and Employees' Organizational Commitment in the Nigerian Banking Sector: A Study of Commercial Banks in Ekiti Stat*, *Journal of Sociology Psychology and Anthropology in Practice*. Vol. 9, No. 2:65–82.
- Badriyah, Mila.2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Se Chia-Tai,
- Pi, Shih-Kuan Chiu dan Jer-Yan Lin, 2016. Effect of Employee Work Stress, Work Satisfaction and Work Values on Organizational Commitment, *Business & Entrepreneurship Journal*. Vol.5 No.1:25–45.
- Budi, Andana dan Sri Widowati, 2020. A Pengaruh Kepemimpinan Stres Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Sewing PT. Samwon Busana Indonesia Semarang, *Majalah Ilmiah Solusi*. Vol. 18, No. 4:1–195.
- Damrus dan Ronal Donra Sihaloho, 2018. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan, *Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen*. Vol. 2, No. 1:1–14.

- Dewi, Cokorda Istri Ari Sintya dan I Made Artha Wibawa, 2016. Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Bpd Bali Cabang Ubud, E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 12:7583–7606.
- Edy, Sutrisno. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Eka, Safitri Amelia dan Alini Gilang, 2020. Pengaruh Stres Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT.Telkom Witel Bekasi, Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi). Vol. 4 No. 1:216–226.
- Fadli, Roni, 2019. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tunas Perkasa Tekindo, Jurnal Semarak. Vol. 2, No. 2:85–100.
- Handoko, T. Hani. 2012. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Hasan Iqbal. 2010. Analisis Data Penelitian Dengan Statistik. Jakarta: Bumi Askara.
- Hasibuan, Malayu. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hendra et al, 2020. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Indotama Perkasa di Jakarta, TIN: Terapan Informatika Nusantara. Vol 1, No 4:177–181.
- Hernawaty, 2017. Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Pt Home Center Medan, Jurnal SMART. Vol. 1, No 1:1–10.
- Hindriari, Reni, 2018. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Karya Murni Sentosa Bekasi, Jurnal Kreatif : Pemasaran, Sumberdaya Manusia dan Keuangan, Vol. 6, No. 3:1 –13.
- Juniarari. 2011. Komitmen Organisasi. Jakarta: Kencana Prenada Media.

- Kadek Sri Widayanti dan Ni Ketut Sariyathi, 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja, Pemberdayaan Karyawan, Dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada CV. Akar Daya Mandiri, E- Jurnal Manajemen Unud. Vol. 5, No. 11:7022–7049.
- Kaswan. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kosasih, 2018. Analisis Tentang Pengaruh Budaya Kerja, Komitmen Organisasi, Dan Standar Prosedur Operasional Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan, Jurnal Riset Bisnis Vol 1, No. 2: 95–106.
- Kumar, Dhar Bablu et al, 2018. *Mediating Effect Of Organizational Commitment Between Islamic Human Resource Practices And Organizational Performance Among Islamic Banks Of Bangladesh, The Journal of Muamalat and Islamic Finance Research*. Vol. 15, No. 2:54–65.
- Kurniawan, Prasetyo, 2018. Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Tangerang Merdeka, Jurnal Ekonomi Efektif. Vol. 1, No. 1:101–109.
- Luthans, Fred. 2011. Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi. Bahasa Indonesia, Jakarta, PT Indeks.
- Manulang M. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Margiati. 2011. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Edisi Ketiga. Jakarta: Salemba Empat.
- Marsoit, Pingkan, Greis Sendow dan Farlane Rumokoy, 2017. Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia, Jurnal EMBA. Vol. 5, No. 3:4285–4294.
- Mulyadi, Dwi Zulkiflar, Murdjani Kamaluddin, dan Murdjani Kamaluddin, 2019. Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional (*The Role of Work Satisfaction in Educating*

*Leadership Style and Organizational Culture on Organizational Commitments*), Jurnal Manajemen, Bisnis dan Organisasi. Vol. 3, No.1:89– 102.

Muhammad, Ehsan dan Kishwar Ali, 2019. *The Impact of Work Stress on Employee Productivity: Based in the Banking Sector of Faisalabad, Pakista*, International Journal of Innovation and Economics Development. Vol. 4, No. 6:32–50.

Namora, Ina et al, 2020. Pengaruh Disiplin, Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sukses Usaha Nirwana, Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya. Vol. 6, No. 2:76–88.

Nasution, Lidya Sari M., Tuti Kirana dan Cut Fitri Rostina, 2020. Pengaruh Stres Kerja, Kompetensi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Dipo Internasional Pahala Otomotif Medan, Universitas Dharmawangsa. Vol 14, No. 2:294 – 306.

Nugroho, Restu Adi, Sri Hartono dan Sudarwati, 2016. Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Berprestasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT Wangsa Jatra Lestar, Jurnal Bisnis dan Ekonomi. Vol. 23, No. 2:19–203.

Prasada Dodi, Denok Sunarsi, Arga Teriyan, 2020. Pengaruh Etos Kerja Dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Pada DHL Logistic Di Jakarta. JENIUS. Vol. 4, No. 1: 51-59

Prawitasari, J. E. 2015. Psikologi Klinis: pengantar terapan mikro dan makro. Jakarta : Erlangga  
S. Priansa, D. J. 2016. Perencanaan & pengembangan SDM (Edisi ke 2). Bandung: Alfabeta.

Putri , Vira Sani dan Fetty Poerwita Sary, 2020. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt Lestari Busana Anggun Mahkota Di Bagian Produksi), Jurnal Mitra Manajemen. Vol. 4, No. 2:195–205.

Qoyyimah, Milafatul, Tegoeh Hari Abrianto dan Siti Chamidah, 2019. Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. INKA Multi Solusi Madiun, Jurnal Ilmiah Bidang Manajemen dan Bisnis. Vol. 2, No. 1:11–20.

- Ridwan, Muhamad, 2018. Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma*. Vol. 1, No. 3: 97–109.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku. Organisasi Edisi Ketiga*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T.A. 2017. *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Saifunurmaza, Dimas, 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasional (Studi pada PT Bank Mandiri Syariah Tbk Semarang), *Jurnal Magisma*. Vol. 6 No. 2:13–19.
- Sasuwe, Milla, Bernhard Tewal dan Yantje Uhing, 2018. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Produktivitas Kerja Karyawan PT. Air Manado, *Jurnal EMBA*. Vol. 6, No. 4:2408 – 2417.
- Sedarmayanti. 2011. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sondang P. Siagian. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sudanang Ertanta Ari, Sabda Elisa Priyanto. 2020. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budayaorganisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di Horison Apartemen Dan Kondotel Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah* Vol. 14, No. 1: 31 - 36
- Sugiyono. 2011. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta. Sukirman. 2020. *Pengembangan Riset Dasar*. Kudus: Universitas Muria Kudus.
- Suwatno. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tarmizi, Achmad dan Suryani Supra Dewi, 2017. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Dan Komitmen Karyawan: Studi Kasus PT. FEI, *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*. Vol. 2, No. 3:315–322.

- Tri, Prasasti Vivin dan Ahyar Yuniawan, 2017. Analisis Pengaruh Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (Ocb)* Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening, Diponegoro Journal Of Management. Vol. 6, No. 1:1–14.
- Umar Husein. 2013. Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Wahjono, Sentot Imam. 2010. Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wibowo. 2013. Perilaku Dalam Organisasi. Depok: PT Rajagrafindo.