

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KOMITMEN ORGANISASI PADA PT. IKSG

Ahmad Nasikin

Universitas Negeri Surabaya
ahmadnasikin@mhs.unesa.ac.id

Budiono

Universitas Negeri Surabaya
ec.budiono@unesa.ac.id

Abstract

This research aims to determine and explain the effect of quality of work life and perceived organizational support to organizational commitment through job satisfaction as an intervening variable at PT IKSG (IKSG). This research is a type of causal research using quantitative approach with population of 211 permanent employees and sampling technique using proportionate stratified random sampling with sample of 138 permanent employees. Statistical analysis used in this research is Structural Equation Modeling (SEM) with the assistance software AMOS 23.0. The results of this research show that quality of work life and perceived organizational support has positive and significant effect on organizational commitment, quality of work life and perceived organizational support has no significant effect on job satisfaction, job satisfaction can not be an intervening variable between quality of work life and perceived organizational support variable toward organizational commitment.

Keywords: job satisfaction; organizational commitment; perceived organizational support; quality of work life.

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi seperti saat ini, persaingan perekonomian dunia bisnis menjadi semakin ketat. Perkembangan yang dirasa begitu cepat membuat sebuah organisasi harus bisa mengoptimalkan segala aspek yang dimilikinya, Kualitas sumber daya manusia menjadi prioritas utama sebuah organisasi jika ingin terus bersaing saat ini, (Ardila et al., 2018)

Manajemen sumber daya manusia diharapkan mampu mengendalikan, merencanakan, serta mengelola sumber daya manusia dengan baik agar nantinya organisasi atau perusahaan mendapatkan kesetiaan atau mendapatkan sebuah komitmen yang tinggi dari para karyawan. Komitmen organisasional menjadi faktor terdepan dalam tercapainya tujuan maupun misi dari organisasi, maka dari itu organisasi perlu menciptakan rasa komitmen organisasional yang tinggi terhadap karyawan (Fahrizal & Utama, 2017).

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tingkat komitmen organisasi karyawan. Menurut Giarto (2018) dengan terciptanya kualitas kehidupan kerja yang

optimal maka dirasa akan menumbuhkan keinginan para karyawan untuk senantiasa tinggal dan bertahan di dalam organisasi.

Selain dapat mempengaruhi komitmen organisasi, *quality of work life* juga dirasa mampu mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Seperti yang disampaikan oleh Amalia et al., (2015) bahwa salah satu cara untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan yaitu dengan mengetahui perasaan karyawan terhadap beberapa aspek kualitas kehidupan kerja dari suatu organisasi yang menaunginya..

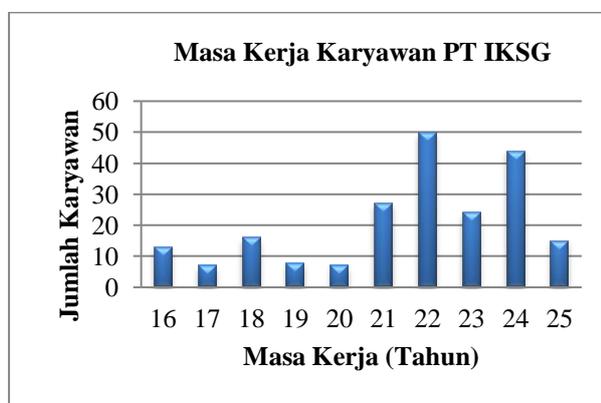
Kemudian faktor lain yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi adalah *perceived organizational support*. Santoso (2016) mengungkapkan bahwa untuk meningkatkan komitmen organisasi salah satu usaha yang mampu dilakukan organisasi yakni dengan memperhatikan dukungan organisasi kepada para karyawannya. Dukungan organisasi yang diterima oleh karyawan diharapkan nantinya dapat memberikan timbal balik bagi organisasi yaitu pada saat mereka mendapatkan dukungan dari organisasi maka mereka akan merasa harus membalas dukungan tersebut dengan cara bekerja semaksimal

mungkin dan kesetiaan serta komitmen terhadap organisasi (Santoso, 2016).

Begitupun dengan *perceived organizational support* yang juga mampu mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan. Menurut Aswin dan Rahyuda (2017) persepsi dukungan organisasi dirasa penting bagi karyawan, sebagai bukti hasil kerjanya terus dihargai dan dapat memberikan sikap positif kepada karyawan, maka ini juga dapat membantu tercapainya tujuan organisasi. Ketika karyawan merasa mendapat dukungan penuh terhadap kesejahteraannya oleh suatu organisasi maka akan menciptakan kepuasan kerja karyawan (Waileruny, 2014).

Selain itu *job satisfaction* yang dirasakan karyawan juga dirasa mampu meningkatkan komitmen organisasi. Menurut Puspitawati dan Riana (2014) ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya seolah akan bekerja dengan sebaik mungkin dan akan berkomitmen dengan pekerjaannya tadi yang kemudian akan berkomitmen pula dengan organisasi yang menaunginya.

Penelitian ini dilakukan di PT. IKSG (IKSG). Perusahaan tersebut bergerak di bidang produsen kantong kemasan, khususnya kemasan semen. Karyawan PT. IKSG telah bekerja di perusahaan tersebut lebih dari 15 tahun. Data terkait masa kerja karyawan di PT. IKSG dapat dilihat di Gambar 1.



Sumber: Divisi HRD PT. IKSG, 2019

Gambar 1. MASA KERJA KARYAWAN PT IKSG

Komitmen organisasi yang terjadi di PT. IKSG tidak bisa dilihat dari lamanya masa kerja saja, akan tetapi juga harus dilihat dari aspek lainnya

seperti besarnya arti perusahaan bagi karyawan. Dari hasil wawancara awal, beberapa karyawan di PT. IKSG menyatakan perusahaan memiliki arti besar bagi mereka, perusahaan sangat begitu memperhatikan kesejahteraan karyawan baik kesejahteraan berupa materi maupun non materi sudah tercukupi dengan sangat baik. Karyawan merasa berkewajiban untuk merawat perusahaan dan membangun bersama-sama sekaligus ikut merasa memiliki perusahaan, sehingga perusahaan sangat layak untuk mendapatkan kesetiaan dari karyawan. Kesetiaan karyawan ditunjukkan dengan keinginan mereka untuk tetap berada di PT. IKSG.

Lebih lanjut, ada kesenjangan terkait *quality of work life* yang terjadi di PT. IKSG di mana ada aspek *quality of work life* yang dirasa sangat kurang dan belum menjadi perhatian bagi manajemen PT. IKSG. yaitu terkait dengan ketidak sesuaian antara kualitas kehidupan kerja terhadap harapan karyawan, hal tersebut dikarenakan karyawan merasa kurang diberikannya kesempatan dalam ikut memberikan atau menyumbangkan ide-ide demi kemajuan perusahaan, karyawan kurang dapat ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan juga tidak dapat ikut berpartisipasi dalam memberikan ide-ide ataupun masukan bagi kemajuan perusahaan baik itu dalam lingkup skala kecil (unit kerja) ataupun skala besar (perusahaan). Kurangnya keterlibatan karyawan dalam proses pembuatan berbagai keputusan organisasi baik berupa rencana kerja ataupun evaluasi kerja masih kurang terlaksana. Hal ini yang menjadikan karyawan merasa kurang dihargai terhadap keterlibatan dalam berpartisipasi di dalam perusahaan.

Selain itu, PT. IKSG sangat memperdulikan kesejahteraan karyawan baik itu secara materi ataupun non materi. Kesejahteraan dalam bentuk materi tentunya bonus ataupun insentif. Selain itu ada penghargaan lainnya terkait dengan lama masa kerja karyawan, hal itu dibedakan dari lama masa kerja 10, 15, 20 dan 25 tahun. Tentu saja tiap-tiap lama masa kerja yang berbeda maka bonus yang didapat juga berbeda pula. Kemudian kesejahteraan dalam bentuk non materi yaitu selalu diadakannya wisata keluarga setahun sekali dan juga adanya asuransi kesehatan keluarga, hal tersebutlah yang mendasari bahwasanya perusahaan sangat

peduli dengan kesejahteraan karyawan. Selain itu perusahaan juga membuat pekerjaan yang dilakukan karyawan menjadi lebih menyenangkan karena perusahaan atau manajemen akan menempatkan karyawan sesuai dengan keahlian yang mereka miliki sehingga karyawan dapat menikmati pekerjaannya. Dalam literature terkait, hal ini disebut dengan *perceived organizational support*.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Quality of Work Life

Srivastava & Pathak (2016) mendefinisikan *quality of work life* dianggap sebagai konsep dasar operasi guna meningkatkan pekerjaan yang berkaitan dengan kesejahteraan individu yang nantinya dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi. Pada dasarnya *quality of work life* bertujuan untuk menciptakan kondisi kerja yang mampu memotivasi setiap karyawan guna untuk mengembangkan diri dan memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi, karyawan akan berkontribusi yang lebih apabila merasa memiliki kebebasan dalam menyampaikan ide dan mampu menjalin hubungan timbal balik dengan organisasi (Hermawati dan Mas, 2016).

Perceived Organizational Support

Perceived organizational support didefinisikan oleh Putra & Sriathi (2017) adalah persepsi dari karyawan tentang bagaimana perusahaan memberikan dukungan, menghargai kontribusi mereka, dan bagaimana perusahaan mampu memberikan bantuan ketika dibutuhkan. Perusahaan yang mampu menghargai kontribusi karyawan serta peduli terhadap kesejahteraan mereka akan mendorong para karyawan memiliki persepsi yang baik dan berperilaku positif terhadap organisasi, persepsi ini sering disebut sebagai *perceived organizational support* (Ambarsari, 2017).

Kepuasan Kerja

Pio & Tampi (2017) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap karyawan akan pekerjaan, sikap yang berkaitan dengan emosi karyawan dan terkait dengan motivasi. Kepuasan kerja dipandang sebagai tingkat perasaan karyawan akan pekerjaan dengan mempertimbangkan berbagai aspek yang ada di dalamnya, yang

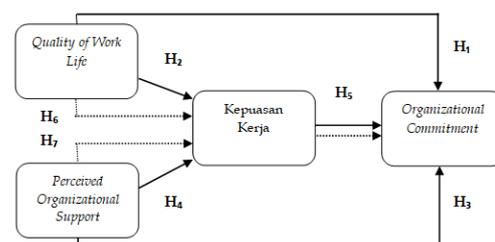
nantinya akan timbul suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja (Setiyadi & Wartini 2016). Waileruny (2014) menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap karyawan akan pekerjaannya, yang ditunjukkan dengan membedakan antara penghargaan yang diterima dengan harapan.

Komitmen Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2015) sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi sebuah organisasi tertentu serta tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut maka itu merupakan komitmen organisasi. Menurut Imanni dan Witcaksono (2014) komitmen organisasi merupakan segala bentuk sikap kesetiaan yang dimiliki karyawan pada organisasi atau tidak akan meninggalkan organisasi dan selalu berpihak untuk kepentingan organisasi serta bersungguh-sungguh mencapai tujuan organisasi. Menurut Widayanti & Sariyathi (2016), komitmen organisasi dinyatakan sebagai gambaran karyawan yang mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan bersedia mempertahankan keanggotaannya melalui sikap loyal.

Hubungan antar Variabel

Hubungan antar variabel dapat dilihat dalam Gambar 2. kerangka konseptual di bawah ini.



Sumber: data diolah, 2019

Gambar 2. KERANGKA KONSEPTUAL

Menurut Santoso (2016) Penciptaan *quality of work life* yang optimal dalam sebuah organisasi akan mampu meningkatkan komitmen organisasi yang dirasakan oleh karyawan. Karyawan akan lebih memilih bertahan dan tetap tinggal dalam organisasi ketika kualitas kehidupan kerja diterapkan dengan baik.

H1 : Diduga *quality of work life* berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi.

Amalia *et al.*, (2015) menyatakan bahwa untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan salah satunya yaitu dengan mengetahui aspek-aspek yang berpengaruh terhadap *quality of work life*. Pada dasarnya ketika karyawan merasakan kualitas kehidupan kerja yang optimal di organisasi yang menaunginya maka akan menimbulkan kepuasan kerja tersendiri bagi mereka (Giarto, 2018).

H2 : Diduga *quality of work life* berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja.

Santoso (2016) mengungkap bahwa untuk meningkatkan komitmen organisasi salah satu usaha yang mampu dilakukan organisasi yakni dengan memperhatikan dukungan organisasi kepada para karyawannya. Dukungan organisasi yang diterima oleh karyawan diharapkan nantinya dapat memberikan timbal balik bagi organisasi yaitu pada saat mereka mendapatkan dukungan dari organisasi maka mereka akan merasa harus membalas dukungan tersebut dengan cara bekerja semaksimal mungkin dan kesetiaan serta komitmen terhadap organisasi. Timbal balik tersebut merupakan bentuk keyakinan karyawan terhadap seberapa pedulinya organisasi terhadap keberadaan, kesejahteraan, dan menghargai kontribusi karyawan pada organisasi yang disebut dengan *perceived organizational support*, (Santoso, 2016).

H3 : Diduga *perceived organizational support* berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi.

Menurut Waileruny (2014) Persepsi dukungan organisasi akan sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, ketika pegawai yakin bahwa kesejahteraannya didukung oleh organisasi maka akan menimbulkan kepuasan kerja tersendiri bagi karyawan. Persepsi dukungan organisasi yang tinggi yang dirasakan oleh karyawan akan lebih memuaskan dan keinginan untuk meninggalkan pekerjaannya akan cenderung berkurang.

H4 : Diduga *perceived organizational support* berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja.

Kecenderungan untuk lebih memiliki komitmen yang tinggi akan muncul pada karyawan yang merasa puas pada pekerjaannya di dalam organisasi. Hermawati & Mas (2016) menyatakan jika seorang karyawan menilai bahwa apa yang mereka berikan (waktu, usaha dan kemampuan) terhadap organisasi sama dengan apa yang mereka terima (*reward*) dari organisasi maka komitmen akan muncul. Menurut Puspitawati dan Riana (2014) ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya seolah akan bekerja dengan sebaik mungkin dan akan berkomitmen dengan pekerjaannya tadi yang kemudian akan berkomitmen pula dengan organisasi yang menaunginya.

H5: Diduga kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi.

Penciptaan *quality of work life* menjadi faktor yang sangat diperlukan untuk membentuk komitmen organisasi karyawan (Santoso, 2016). Kemudian Amalia *et al.*, (2015) menyatakan bahwa untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan salah satu caranya dengan mengetahui perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang berpengaruh terhadap *quality of work life*.

H6 : Diduga *quality of work life* berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Santoso (2016) menyatakan bahwa banyak upaya yang dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan komitmen organisasi pegawainya antara lain melalui dukungan organisasi. Kemudian menurut Puspitawati dan Riana (2014) Seorang karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukannya seolah akan melakukan pekerjaan tersebut dengan sebaik mungkin dan akan berkomitmen dengan pekerjaannya tadi yang kemudian akan berkomitmen pula dengan organisasi yang menaunginya. Adanya kepuasan dalam bekerja akan meningkatkan komitmen organisasional dalam diri karyawan.

H7 : Diduga *perceived organizational support* berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Sumber data yaitu data primer dengan metode pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara dan kuisioner. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. IKSJ yang berjumlah sebanyak 211, dan sampel yang diambil dengan menggunakan pendekatan statistik (*Traditional Statistic Model*) didapat sebanyak 138 responden. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan bantuan *software Analysis of Moment Structure* versi 23.

Pengukuran *quality of work life* menggunakan indikator yang merujuk pada Srivastava & Pathak (2016), yaitu: *growth and development, participation, physical environment, supervision, pay and benefits, social relevant, workplace integration*. Kemudian, pengukuran *perceived organizational support* menggunakan indikator yang merujuk pada Akgunduz & Sanli (2017), yaitu: penghargaan terhadap kontribusi, pemberian bantuan terhadap masalah karyawan, memperhatikan kesejahteraan, menjadikan pekerjaan semenarik mungkin, penilaian terhadap prestasi kerja, memanfaatkan karyawan jika ada kesempatan. Selanjutnya, pengukuran kepuasan kerja merujuk pada indikator Ambarsari (2017), yaitu: menyenangkan pekerjaannya, mencintai pekerjaannya, moral kerja, kedisiplinan, prestasi kerja. Sedangkan, untuk mengukur komitmen organisasi merujuk pada indikator Al Momani (2017), yaitu: *affective commtment, continuance commitment* dan *normative commitment*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini dari jumlah sampel keseluruhan yakni 138 responden 131 (94,9%) adalah laki-laki dan 7 (5,1%) perempuan. karyawan yang berusia antara 30 – 40 tahun berjumlah 8 orang (5,8%), yang berusia antara 41 – 50 tahun berjumlah 114 orang (82,6%), dan yang berusia > 50 tahun berjumlah 16 orang (11,6%). karyawan dengan tingkat pendidikan SLTA berjumlah 108 orang (78,3%), yang memiliki tingkat pendidikan D3 berjumlah 7 orang (5,1%), dan yang memiliki tingkat pendidikan S1 berjumlah 23 orang

(16,7%). Selanjutnya untuk karyawan yang telah bekerja selama rentang waktu antara 15 – 20 tahun berjumlah 25 orang (18,1%), kemudian yang telah bekerja selama rentang waktu antara 21 – 25 tahun berjumlah 102 orang (73,9%), dan yang telah bekerja selama > 25 tahun sebanyak 11 orang (8%).

Uji Validitas

Valid tidaknya suatu indikator dapat dilihat dari nilai *loading factor* ataupun *standardized regression weight* $\geq 0,50$ (Ghozali, 2018). Dari hasil analisis pada penelitian ini bahwa semua indikator memiliki nilai *standardize regression weight* $\geq 0,50$ dan dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas diukur dengan dua kriteria yakni *composite reliability* dan *cronbach alpha*. Suatu alat ukur dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* maupun *cronbach alpha* diatas 0,70 (Ghozali, 2018). Dari hasil analisis pada penelitian ini bahwa nilai *Cronbach Alpha* untuk masing-masing variabel memiliki nilai diatas 0,70 yang berarti bahwa semua item pernyataan untuk semua variabel dapat dinyatakan reliabel.

Hasil Koefisien Determinasi

Ketepatan suatu model juga dapat dilihat pada tabel *Square Multiple Correlation* (R^2) dari analisis yang telah dilakukan. Nilai koefisien determinasi dapat diketahui dari tabel 1. sebagai berikut.

Tabel 1.
HASIL UJI KOEFISIEN DETERMINASI

Variabel	Estimate
Kepuasan Kerja	0,002
Komitmen Organisasi	0,245

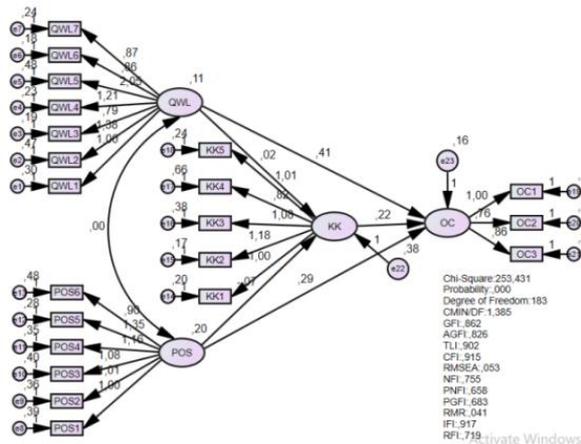
Sumber: Output AMOS, 2019

Ketepatan model dari data penelitian diukur dari hubungan koefisien determinasi (R^2) di kedua persamaan. Dalam penelitian ini hasil perhitungan model sebesar 25% menerangkan hubungan variabel yang diteliti sebesar 0,25 atau 25% dan sisanya 75% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil Uji Analisis Jalur

Model diagram jalur dapat dikonversikan kedalam persamaan model hubungan struktural.

Hasil uji diagram jalur dapat dilihat pada Gambar 3 sebagai berikut.



Sumber: Output AMOS, 2019

Gambar 3. DIAGRAM JALUR HASIL UJI STRUCTURAL EQUATION MODELLING

Hasil Uji Hipotesis

Hasil uji hipotesis dari penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2. Pada hipotesis pertama terdapat nilai CR hitung lebih besar dari t tabel yakni $2,447 > 1,65$. Sedangkan nilai probabilitas signifikansinya $0,014 (p \leq 0,05)$. Hal ini dapat diartikan *quality of work life* memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap komitmen organisasi. Artinya hipotesis pertama diterima.

Tabel 2. HASIL UJI HIPOTESIS

	Variabel	Estimate	S.E.	C.R.	P
H1	OC←QWL	0,290	0,166	2,447	0,014
H2	KK←QWL	0,008	0,192	0,080	0,936
H3	OC←POS	0,289	0,117	2,512	0,012
H4	KK←POS	-0,048	0,139	-0,475	0,635
H5	OC←KK	0,078	0,078	2,816	0,005

Sumber: Output AMOS, 2019

Pada hipotesis kedua terdapat nilai CR hitung lebih kecil dari t tabel yakni $0,080 < 1,65$. Sedangkan nilai probabilitas signifikansinya $0,936 (p \leq 0,05)$. Dengan kata lain, *quality of work life* tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pada hipotesis ketiga terdapat nilai CR hitung lebih besar dari t tabel yakni $2,512 > 1,65$. Sedangkan nilai probabilitas signifikansinya $0,012 (p \leq 0,05)$. Dengan kata lain, *perceived*

organizational support memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap komitmen organisasi.

Pada hipotesis keempat terdapat nilai CR hitung lebih kecil dari t tabel yakni $-0,475 < 1,65$. Sedangkan nilai probabilitas signifikansinya $0,635 (p \geq 0,05)$. Dengan kata lain, *perceived organizational support* tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pada hipotesis kelima terdapat nilai CR hitung lebih besar dari t tabel yakni $2,816 > 1,65$. Sedangkan nilai probabilitas signifikansinya $0,005 (p \leq 0,05)$. Dengan kata lain, kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap komitmen organisasi. Artinya hipotesis kelima diterima.

Hasil Uji Sobel Test

Dari tabel 3. dapat diketahui pengaruh *quality of work life* terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja, berdasarkan hasil uji *sobel test* nilai signifikansinya sebesar $0.93775267 (p \geq 0,05)$ sehingga hal ini menunjukkan *quality of work life* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. Artinya uji mediasi melalui *sobel test* ditolak.

Tabel 3. HASIL UJI SOBEL TEST

Variabel	Test Statistic	Std. Error	p-value
QWL (X1)	0.07809477	0.04206427	0.93775267
POS (X2)	-0.46817258	0.03087323	0.63966118

Sumber: Output Sobel Test, 2019

Dari tabel 3, juga dapat diketahui bahwa pengaruh *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja, berdasarkan hasil uji *sobel test* nilai signifikansinya sebesar $0.63966118 (p \geq 0,05)$ sehingga hal ini menunjukkan *perceived organizational support* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. Artinya uji mediasi melalui *sobel test* ditolak.

Pengaruh Quality of Work Life terhadap Komitmen Organisasi pada PT. IKSG

Hasil pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa nilai P $0,014 (p \leq 0,05)$ dan nilai CR $2,447 > 1,65$, sehingga H1 diterima. Dari hasil *output Standardized Regression Weight quality*

of work life berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dengan *standardized* koefisien sebesar 0,290.

Penerapan *quality of work life* yang dirasakan karyawan di PT. IKSG sudah baik dan maksimal. Hal tersebut sesuai dengan kondisi yang ada di PT IKSG, bahwa perusahaan sangat memprioritaskan kualitas kehidupan kerja para karyawannya, salah satunya yaitu dengan keamanan dan kenyamanan kerjanya. Kemudian juga terkait dengan pengembangan karyawan, bahwa bahwa PT IKSG memperhatikan perkembangan pengetahuan dan ketrampilan para karyawan dengan diberikannya pelatihan-pelatihan, seminar ataupun *workshop* yang sesuai dengan pekerjaannya di masing-masing unit kerja. Berdasarkan penerapan *quality of work life* yang sudah baik dan maksimal itulah yang membuat karyawan di PT IKSG memiliki komitmen organisasi yang tinggi.

Hasil penelitian ini memperkuat hasil temuan Rislal & Ithrees (2018) dan Chrisienty (2015) yang menyatakan *quality of work life* berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi. Sehingga dapat diartikan semakin tinggi *quality of work life* yang diterapkan, maka akan meningkatkan komitmen organisasi karyawan pada PT IKSG.

Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kepuasan Kerja pada PT. IKSG

Hasil pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa nilai P sebesar 0,936 ($p \geq 0,05$) dan nilai CR sebesar $0,080 < 1,65$, maka dari itu H2 ditolak. Dari hasil *output Standardized Regression Weight quality of work life* memiliki pengaruh tidak signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dengan *standardized* koefisien sebesar 0,010.

Berdasarkan pada hasil analisis penelitian diatas, menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja karyawan PT IKSG bukanlah menjadi faktor yang mengakibatkan tinggi rendahnya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Ada faktor lain yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja, yakni lebih mengarah pada beban kerja dan stres kerja. Hal ini didukung pernyataan dari Parimita *et al.*, (2017) yang menyatakan bahwa tinggi rendahnya beban kerja yang dirasakan oleh

karyawan cenderung akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Kemudian faktor lain tidak terbuktinya hipotesis ini adalah usia dan tingkat pendidikan karyawan. Perlu diketahui bahwasanya di PT Industri Kemasan Semen Gresik ini didominasi dengan karyawan yang berusia 41-50 tahun dan tingkat pendidikannya juga didominasi dengan tingkat pendidikan SLTA/Sederajat karyawan lebih ingin bafokus pada bagaimana supaya tetap dapat bekerja di PT IKSG. Mereka lebih memilih punya rasa komitmen terhadap organisasi dibandingkan dengan memikirkan faktor kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini memperkuat hasil temuan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Negara *et al.*, (2015) dan Giarto (2018) yang menyatakan *quality of work life* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga dapat diartikan bahwa *quality of work life* bukan menjadi faktor tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan di PT IKSG.

Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Organisasi pada PT. IKSG

Hasil pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa nilai P sebesar 0,012 ($p \leq 0,05$) dan nilai CR $2,512 > 1,65$, maka dari itu H3 diterima. Dari hasil *output Standardized Regression Weight perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dengan *standardized* koefisien sebesar 0,286.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil wawancara pada karyawan PT IKSG yang kebanyakan dari mereka sepakat mengatakan bahwa perusahaan atau organisasi sangat menghargai kontribusi mereka, penghargaan yang diberikan bisa berupa materi ataupun non materi. Adanya sikap positif dari hubungan perusahaan dan karyawan, maka dapat meningkatkan komitmen dari karyawan pada PT IKSG.

Hasil penelitian ini memperkuat hasil temuan Fahrizal & Utama (2017) dan Oktaviani (2018) yang menyatakan *perceived organizational support* berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi. Hasil dari penelitian mendukung pendapat dari Putra *et*

al., (2016) yang menyatakan bahwa ketika karyawan menganggap bahwa organisasi memikirkan kebahagiaan mereka, melindungi dan membantu mereka (dukungan organisasional), maka karyawan akan merasa menjadi bagian dari organisasi, setia dan loyal terhadap organisasi.

Dengan demikian dapat diartikan bahwa semakin *perceived organizational support* yang dirasakan karyawan itu tinggi, maka akan tinggi pula komitmen organisasi karyawan pada PT IKSG.

Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kepuasan Kerja pada PT. IKSG

Hasil pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa nilai P sebesar $0,635$ ($p \geq 0,05$) dan nilai CR sebesar $-0,475 < 1,65$, maka dari itu H_4 ditolak. Dari hasil *output Standardized Regression Weight perceived organizational support* memiliki pengaruh tidak signifikan dan negatif terhadap kepuasan kerja dengan *standardized* koefisien sebesar $-0,048$.

Ada faktor lain yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja, yakni lebih mengarah pada beban kerja dan stres kerja. Pernyataan itu didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Tambengi *et al.*, (2016) dan Parimita *et al.*, (2017) yang menyatakan bahwa tinggi rendahnya beban kerja yang dirasakan oleh karyawan cenderung akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Selain itu dengan usia yang didominasi usia 41-50 tahun dan dengan tingkat pendidikan yang didominasi oleh lulusan SLTA/Sederajat membuat karyawan hanya ingin berfokus pada bagaimana supaya tetap dapat bekerja di PT IKSG karena dengan alasan apabila menyinggalkan perusahaan, maka akan sulit untuk mendapatkan pekerjaan baru. Dari hasil tersebut maka dapat diartikan bahwasanya *perceived organizational support* bukan menjadi faktor tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan di PT IKSG.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada PT. IKSG

Hasil pengujian hipotesis, dapat ditemukan bahwa nilai P $0,005$ ($p \leq 0,05$) dan nilai CR $2,816 > 1,65$, maka dari itu H_3 diterima. Dari hasil *output Standardized Regression Weight*

kepuasan kerjaberpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dengan *standardized* koefisien sebesar $0,294$.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan karyawan PT IKSG, dan beberapa karyawan menyatakan puas dengan pekerjaan yang dijalannya saat ini, mereka merasa menikmati pekerjaannya karena pekerjaan tersebut sesuai dengan apa yang diinginkannya dan sesuai dengan keahlian yang dimilikinya, maka dari itu mereka juga akan melakukan pekerjaannya dengan sebaik dan semaksimal mungkin. Karyawan juga merasa bahwa bekerja di PT IKSG dapat menimbulkan suasana kerja yang menyenangkan sehingga dapat memiliki semangat kerja yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya.

Hasil temuan ini sesuai dengan pernyataan Hermawati & Mas (2016) jika seorang karyawan menilai bahwa apa yang mereka berikan (waktu, usaha dan kemampuan) terhadap organisasi sama dengan apa yang mereka terima (*reward*) dari organisasi maka komitmen akan muncul. Kecenderungan untuk lebih memilih komitmen yang tinggi akan muncul pada karyawan yang merasa puas pada pekerjaannya di dalam organisasi.

Hasil penelitian ini memperkuat hasil temuan Widayatnti & Sariyathi serta didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Yasa & Suandra (2017) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian dapat diartikan bahwa ketika kepuasan kerja yang dirasakan karyawan meningkat, maka komitmen organisasi karyawan pada PT IKSG juga akan meningkat.

Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Komitmen Organisasi yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada PT. IKSG.

Berdasarkan nilai *Standardized Indirect Effect* lebih kecil dari pada nilai *Standardized Direct Effect* yaitu $0,002 < 0,290$. Hasil uji mediasi juga membuktikan bahwa tidak terjadi mediasi atau *intervening* hal ini dikarenakan nilai pengaruh langsung $>$ nilai pengaruh tidak langsung yaitu dihasilkan nilai perhitungan koefisien jalur $0,41 > (0,0044)$. Hasil ini juga diperkuat hasil uji *sobel test*, dengan hasil signifikansi p -value $0,93775267 > 0,05$.

Berdasarkan pada pembahasan sebelumnya bahwa kualitas kehidupan kerja karyawan di PT IKSG dalam kategori tinggi. Berdasarkan penerapan *quality of work life* yang sudah baik dan maksimal itulah yang membuat karyawan di PT IKSG memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Namun dengan adanya kepuasan kerja sebagai variabel mediasi itu tidak terbukti, hal tersebut dikarenakan ada faktor lain yang dirasakan karyawan yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan di PT IKSG.

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah beban kerja dan stres kerja. Selain itu faktor usia dan tingkat pendidikan. Di mana mereka lebih fokus dengan bagaimana agar tetap bekerja di PT IKSG karena dengan alasan apabila mereka meninggalkan pekerjaannya, maka mereka merasa akan sulit untuk mendapatkan pekerjaan baru dengan usia dan tingkat pendidikannya. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan antara *quality of work life* terhadap komitmen organisasi pada PT IKSG.

Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Organisasi yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada PT. IKSG.

Berdasarkan nilai *Standardized Indirect Effect* lebih kecil dari pada nilai *Standardized Direct Effect* yaitu $-0,014 < 0,286$. Hasil uji mediasi juga membuktikan bahwa tidak terjadi mediasi atau *intervening* hal ini dikarenakan nilai pengaruh langsung $>$ nilai pengaruh tidak langsung yaitu dihasilkan nilai perhitungan koefisien jalur $0,29 > (-0,0154)$. Hasil ini juga diperkuat dengan hasil *sobel test*, dengan signifikansi *p-value* $0,63966118 > 0,05$.

Perceived organizational support yang dirasakan karyawan di PT IKSG dalam kategori tinggi. Dengan tingginya *perceived organizational support* yang dirasakan karyawan PT IKSG membuat karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi pada PT IKSG.

Namun dengan adanya kepuasan kerja sebagai variabel mediasi itu tidak terbukti, hal tersebut dikarenakan ada faktor lain yang dirasakan karyawan yang mempengaruhi tingkat

kepuasan kerja karyawan di PT IKSG. Berdasarkan pembahasan sebelumnya, faktor lain yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan yaitu beban kerja dan stres kerja. Selain itu faktor usia dan tingkat pendidikan. Di mana mereka lebih fokus dengan bagaimana agar tetap bekerja di PT IKSG karena dengan alasan apabila mereka meninggalkan pekerjaannya, maka mereka merasa akan sulit untuk mendapatkan pekerjaan baru dengan usia dan tingkat pendidikannya. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan antara *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi pada PT IKSG.

KESIMPULAN

Quality of work life berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi pada PT IKSG. *Quality of work life* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT IKSG. *Perceived organizational support* berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi pada PT IKSG. *Perceived organizational support* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT IKSG. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi pada PT IKSG. Kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* tidak mempengaruhi hubungan antara *quality of work life* terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* tidak mempengaruhi hubungan antara *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi.

Perusahaan disarankan untuk lebih memperhatikan karyawannya dalam hal kesempatan untuk menyampaikan pendapatnya, hal ini untuk menghindari kesenjangan dalam kesempatan untuk menyampaikan pendapat dalam pengambilan keputusan baik itu diskala besar (perusahaan) atau di skala kecil (unit kerja masing-masing) serta melibatkan karyawan dalam setiap proses perencanaan yang dibuat oleh perusahaan. Selain itu, ada baiknya agar perusahaan dapat berlaku adil pada karyawannya dalam segala hal, baik pada pembagian beban kerja, pembagian waktu kerja, dan tanggung jawab pada pekerjaan. Hal ini penting bagi perusahaan karena kedepannya akan memunculkan dampak positif berupa peningkatan kerja dan akan diikuti dengan

meningkatnya komitmen organisasi karyawan pada PT. IKSG.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah nilai hasil perhitungan model sebesar 25% yang menerangkan bahwa hubungan keempat variabel yang diteliti sebesar atau 25% dan sisanya 75% dijelaskan oleh variabel lain. Peneliti selanjutnya dapat menambah variabel lain yang mungkin berhubungan atau memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi seperti variabel beban kerja maupun stres kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Akgunduz, Y., & Sanli, S. C. (2017). Journal of Hospitality and Tourism Management The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118–125. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.12.002>
- Al Momani, H. M. (2017). The Mediating Effect of Organizational Commitment on the Relationship between Work-life Balance and Intention to Leave : Evidence from Working Women in Jordan. *International Business Research*, 10(6), 164–177. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n6p164>
- Amalia, R. A., Sudirman, I., & Kadir, H. A. (2015). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizen Behavior Karyawan Rs Unhas *Jurnal Ilmu Manajemen*, (17), 1-12.
- Ambarsari, D. T. (2017). Pengaruh Reward Ekstrinsik , Perceived Organizational Support Dan Quality Of Work Life Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi (Studi pada PT Pos Indonesia Cabang Kebumen).5(1), 1–9.
- Ardila, W., Hulmasyah, & Huda, N. (2018). Pengaruh Quality of Work Life (Qwl) Dan Organizational Climate Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berimplikasi Pada Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Karyawan, (1).*Jurnal Lentera*
- Bisnis*, 7(1), 1-12.
- Aswin, A. E., & Rahyuda, A. G. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana , Bali , Indonesia. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(5), 2729–2755.
- C. Kojo., F. S. R. K. F. S. T. (2016). Pengaruh kompensasi, Beban Kerja, dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Witel Sulut. *Journal of Management*, 4(4), 1088–1097.
- Chrisienty, W. O. (2015). Pengaruh quality of work life terhadap komitmen organisasional karyawan di CV Sinar Plasindo. *Agora*, 3(2), 483–490. Retrieved from <http://www.studentjournal.petra>
- Fahrizal, & Utama, I. wayan M. (2017). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Turnover Intention Karyawan Hotel Kajane Mua Ubud. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(10), 5405–5431.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25* (9th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giarto, S. B. (2018). *Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi di PT. Solusky Yogyakarta. jurnal manajemen*.
- Hermawati, A., & Mas, N. (2016). *Quality of Work Life dan Organizational Citizenship Behavior Sebuah Kajian Empiris*. Malang: Badan Penerbit Universitas Widyagama.
- Imanni, R. N., & Witcaksono, A. D. (2014). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Melalui Motivasi. *Jurnal Ilmu Manejmen*, 2(3),

Ahmad Nasikin & Budiono. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi pada PT. Industri Kemasan Semen Gresik.

1080–1094.

Kadek Sri Widayanti & Ni Ketut Sariyathi. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja, Pemberdayaan Karyawan, Dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Cv. Akar Daya Mandiri. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(11), 7022–7049.

Negara, G. D., S, S. W. L. H., & Dwipayana, I. K. M. (2015). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Motivasi Pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember (The Effect Quality of Work Life on The Employee Job Satisfaction Through Motivation at PT Bank Syariah Mandiri Kantor C.

Oktaviani, H. (2018). Pengaruh work life balance dan perceived organizational support terhadap turnover intention melalui organizational commitment sebagai variabel intervening pada pt berlian jasa terminal indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(3), 58–72.

Parimita, W., Pambudi, W. S., & Aminah, H. (2017). The Impact of Career Development and Workload Toward Employee Job Satisfaction at PT Askrindo. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 8(1), 39–57. <https://doi.org/doi.org/10.21009/JRMSI.08.1.03>

Pio, R. J., & Tampi, J. R. A. (2017). Article information: The influence of spiritual leadership on quality of work life , job satisfaction and organizational citizenship behavior (Study on nursing staff of private hospital in North Sulawesi). *International Journal Of Law and Management*, 3(1).

Puspitawati, N. M. D., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan kualitas layanan. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(1), 68–80.

Putra, I. D. P. G. W., Sintasih, D. K., & Putra, M. S. (2016). Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional (Studi pada

Karyawan Outsourcing Depo Arsip PT. X). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 5(10), 3531–3560.

Putra, P. D. P., & Sriathi, A. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(9), 4800–4828.

Risla, M. K. F., & Ithrees, A. G. I. M. (2018). The Impact of Quality of Work Life on Reference to Department of Community. *Global Journal of Management and Business Research: G Interdisciplinary*, 18(1).

Robbins, S. ., & Judge, T. . (2015). *Organizational Behaviour* (16th ed.). Boston: Pearson education.

Santoso, H. (2016). Perceived Organizational Support, Karakteristik Tim, Quality Of Work Life Dan Komitmen Organisasi: Studi Pada Pegawai Universitas Negeri Jakarta. *Mmum*, 4(1), 2016.

Setiyadi, Y. W., & Wartini, S. (2016). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 5(4), 315–324.

Srivastava, S., & Pathak, D. (2016). Investigating the mediating effect of psychological empowerment on quality of work life-organisational commitment relationship : a study on Indian IT sector managers Investigating the mediating effect of psychological empowerment on quality of work life-o. *International Journal Management Development*, 1(3), 196–214. <https://doi.org/10.1504/IJMD.2016.076551>

Waileruny, H. T. (2014). Perceived Organizational Support , Job Satisfaction Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Pt . Bank Maluku Cabang, 2(2).

Yasa, P. N. S., & Suandra, Y. K. (2017). The Influence of Job Satisfaction on

Organizational Citizenship Behavior through the Mediation of Organizational Commitment (A Case Study in the Westin Resort Nusa Dua , Bali). *Journal of Law, Policy and Globalization*, 57, 64–74.