

## PENINGKATAN KOMITMEN ORGANISASI DIPENGARUHI *WORK FAMILY CONFLICT* MELALUI KEPUASAN KERJA

Wildan Mustofa

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

Agus Frianto

Universitas Negeri Surabaya  
agusfrianto@unesa.ac.id

### Abstract

*Companies in Indonesia are facing business challenges, namely the high intensity of competition among business people. In addition, the company also wants their employees to be committed to the organization. One of these companies was PT Perkebunan Nusantara XII which proved that PTPN XII Directors' employees showed a high commitment to the organization, because they were willing to be transferred to the Board of Directors' Office, which was far from their place of residence and had to leave their families. The purpose of this study is to test and analyze the effect of Work Family Conflict on Organizational Commitment Through Job Satisfaction. This research is a causality study with a quantitative approach. The sampling technique in this study used a saturated sample with a total of 50 respondents to the employees of PTPN XII Surabaya's board of directors. The statistical analysis used in this study is Partial Least Square (PLS) with the help of smart PLS 3.0 software. The results of this study explain that Work Family Conflict has a negative effect on job satisfaction. Work Family Conflict does not affect organizational commitment. Job satisfaction has a positive effect on organizational commitment. Job satisfaction does not affect the relationship between Work Family Conflict to organizational commitment to PTPN XII Directors' office employees.*

*Keywords: job satisfaction; organizational commitment; work family conflict.*

### PENDAHULUAN

Tantangan bisnis yang dihadapi perusahaan-perusahaan di Indonesia, salah satunya adalah kompetisi antar pelaku bisnis. Persaingan tersebut berakibat pada kesulitan perusahaan dalam mempertahankan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Untuk menghasilkan SDM yang berkualitas, organisasi harus memperhatikan dan mengembangkan karyawan sebab mereka merupakan salah satu penggerak. Organisasi perlu untuk memperhatikan komitmen anggota/ karyawan pada organisasi (Bhowmik & Sahai, 2018). Survei yang dilakukan Towers Watson (2014) mengenai rendahnya komitmen organisasi di Indonesia menunjukkan bahwa 70% mengalami kesulitan dalam mempertahankan karyawan. Survey tersebut diperkuat oleh Carnegie yang melakukan penelitian tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*) di Indonesia menunjukkan bahwa 25% tenaga kerja yang terlibat sepenuhnya (*full engaged*), 66% tenaga kerja milenial cuma terlibat sebagian (*partially-engaged*), dan 9% selebihnya menolak terlibat (*disengaged*) dengan perusahaan.

Karyawan memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen SDM yang berkualitas merupakan sumber daya yang mampu secara maksimal menghasilkan output dalam bentuk kinerja pelayanan serta memiliki komitmen organisasi yang tinggi (Widayanti, Sularso, & Suryaningsih, 2017). Menurut Jutikarini (2018), komitmen organisasi adalah suatu keadaan ketika seorang merupakan keberpihakan karyawan terhadap organisasi beserta tujuan-tujuannya dan memiliki niat untuk menjaga posisinya dalam organisasi tersebut. Anshori & Wangi (2017) berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan keterlibatan karyawan sebagai bagian dari organisasi yang bersifat relative. Rendahnya komitmen karyawan dalam sebuah organisasi akan berakibat pada turnover, rendahnya kualitas kerja, kurangnya loyalitas terhadap organisasi, absensi tinggi, keterlambatan kerja meningkat dan menurunnya keinginan karyawan untuk bertahan dalam satu organisasi.

Komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah tidak seimbangny kehidupan dalam bekerja dan

kehidupan dalam berkeluarga. Setiap individu perlu menyeimbangkan perannya dalam kedua kehidupan tersebut (Bhowmik & Sahai, 2018). Pekerjaan menyita banyak waktu untuk keluarga, sehingga dalam menyeimbangkan peran pekerjaan dan keluarga merupakan tantangan bagi setiap orang yang sudah memiliki keluarga. Untuk menghasilkan SDM yang berkualitas, organisasi perlu memperhatikan konflik yang sedang dihadapi karyawan (*work family conflict*) serta memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Puspitasari (2011) menyatakan bahwa banyaknya tuntutan tugas, kesibukan dengan pekerjaan, dan adanya tekanan pekerjaan mengakibatkan karyawan kekurangan waktu untuk berkumpul bersama keluarganya dirumah, yang akhirnya membuat karyawan cenderung berpikiran negatif dengan pekerjaannya sehingga produktivitas di kantor akan rendah dan akan berdampak pada kepuasan kerja yang rendah pula.

*Work family conflict* merupakan konflik peran yang dialami karyawan ketika mendapat tekanan dari keluarga dan tekanan dari pekerjaan. Konflik berbasis waktu terjadi ketika jumlah waktu yang dicurahkan untuk bekerja mengganggu tanggung jawab keluarga (Utama & Sintaasih, 2015). Tingginya tingkat WFC yang dialami karyawan dapat menurunkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Jutikarini (2018) terhadap 109 perawat wanita RSUD Tidar bahwa waktu berkumpul bersama keluarga menjadi berkurang karena harus melaksanakan tugas. Selain itu, Buhali & Margaretha (2013) juga turut mendukung bahwa WFC berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Zain & Setiawati (2017) terhadap 133 karyawan yang menyatakan bahwa WFC tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi karena organisasi memberikan kepuasan kerja terhadap karyawan sehingga masalah dalam keluarga dapat diturunkan dan karyawan akan tetap berkomitmen terhadap organisasi.

Kepuasan kerja merupakan cara seseorang memberi tanggapan dalam lingkungan pekerjaan atas kesesuaian hasil yang terimanya atau yang diharapkan (Farah, 2017). Kepuasan kerja tercapai ketika seseorang meraih

keinginan, kebutuhan, hasrat, dan pengalamannya di masa lalu. Kepuasan kerja penting bagi perusahaan juga penting bagi karyawan, sebab kepuasan kerja berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif yang dapat mendukung tumbuhnya perusahaan (Isnaini, 2018). Rendahnya kepuasan kerja dapat berakibat pada meningkatnya minat karyawan untuk mencari pekerjaan lain, meningkatnya absensi karyawan, serta menurunnya komitmen karyawan pada organisasi (Zain & Setiawati, 2017). Apabila karyawan mengalami WFC, kepuasan kerja akan mengalami penurunan. Hal ini didukung penelitian Puspitasari (2011) & Saranya (2018) yang menyatakan bahwa WFC berpengaruh signifikan negatif terhadap kepuasan kerja karena karyawan yang sudah berkeluarga memiliki peran ganda sehingga harus memenuhi peran keduanya. Berbeda dengan hasil penelitian tersebut, Farah (2017) mengungkapkan WFC tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena karyawan yang merasakan adanya kesesuaian antara harapan yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan.

Kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi, karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada turnover, rendahnya kualitas kerja, kurangnya loyalitas terhadap organisasi, tingginya absensi, meningkatnya kelambatan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi tersebut (Anshori & Wangi., 2017). Komitmen organisasi merupakan keadaan ketika seorang karyawan memihak kepada suatu organisasi tertentu (Jutikarini, 2018). Salah satu faktor yang memengaruhi komitmen organisasi karyawan adalah kepuasan kerja karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka akan semakin tinggi pula tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi (Saranya, 2018). Hasil penelitian tersebut mendukung penelitian yang dilakukan oleh Isnaini (2018) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Gangai & Agrawal (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki korelasi dengan komitmen organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work family conflict* terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja pada karyawan kantor direksi PT Perkebunan Nusantara XII

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Komitmen Organisasi

Menurut Jutikarini (2018), komitmen organisasi adalah suatu keadaan ketika seorang merupakan keberpihakan karyawan terhadap organisasi beserta tujuan-tujuannya dan memiliki niat untuk menjaga posisinya dalam organisasi tersebut. Menurut Fahrizal & Utama (2017), komitmen organisasi merupakan *attitude* dari karyawan untuk tetap berada dalam organisasinya sebab adanya kekuatan organisasi yang mampu mengikat keberadaannya dalam organisasi tersebut, ketika seorang karyawan memiliki komitmen maka ia lebih mungkin untuk melakukan tugas dan tanggung jawab yang membantu organisasi untuk mencapai tujuannya dengan lebih mudah (Fahrizal & Utama, 2017). Menurut Buhali & Margaretha (2013) beberapa indikator untuk mengukur komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif.

Buhali & Margaretha (2013) menjelaskan komitmen afektif merupakan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasinya. Komitmen afektif yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan menikmati hubungannya dengan organisasi. Komitmen berkelanjutan merupakan keterkaitan karyawan akan kerugian yang dialaminya jika keluar dari organisasi. Komitmen normatif yakni keterkaitan dan tanggung jawab karyawan untuk tetap berada dalam organisasi adalah hal yang benar.

### *Work Family Conflict (WFC)*

Menurut Dana (2017), WFC merupakan suatu bentuk konflik antara pekerjaan dengan keluarga di mana terdapat tuntutan dari masing-masing pihak, waktu yang digunakan dan masalah yang diciptakan oleh pekerjaan, mengurangi keharmonisan dan tanggung jawab kepada keluarga. Kurangnya waktu bersama keluarga akan menjadikan karyawan tidak dapat berfokus di dalam pekerjaannya karena karyawan memikirkan keluarganya ketika karyawan memiliki waktu yang kurang bersama

keluarganya. Sebaliknya, *family-work conflict* berarti urusan keluarga mengganggu urusan pekerjaan sebab waktu dan perhatian karyawan dihabiskan oleh keluarganya. Apabila keseimbangan ini tidak dapat dicapai dengan baik, maka salah satu konsekuensi yang dihadapi yakni munculnya WFC. Berdasarkan pengertian di atas, WFC dapat diartikan gagalnya keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga yang kemudian menjadi konflik, sebab sulitnya menjalankan tugas dan tanggung jawab secara bersamaan. WFC terjadi ketika waktu untuk menjalankan satu peran menyulitkan partisipasinya dalam peran lain, partisipasi untuk menjalankan peran lain terganggu, serta terjadi akibat ketidakseimbangan peran yang dijalani.

Menurut Riana, Wiagustini, Dwijayanti, & Rihayana (2018) terdapat tiga indikator WFC yaitu *time-based conflict*, *strain-based conflict*, *behavior-based conflict*. Konflik berbasis waktu dapat terjadi ketika waktu yang dihabiskan untuk satu peran membuatnya sulit untuk berpartisipasi dalam peran lain. Konflik ini terjadi dikarenakan waktu kerja yang berlebihan dan banyak peran yang harus dipenuhi. Dalam *Strain-based conflict* menunjukkan bahwa ketegangan yang dialami dalam satu peran membatasi kemampuan seseorang untuk memenuhi tuntutan peran lain, atau mengganggu partisipasi dalam peran lain. Konflik berbasis perilaku terjadi ketika perilaku yang diperlukan dalam satu peran kontra produktif dalam peran yang lain.

### Kepuasan Kerja

Jutikarini (2018) menyatakan bahwa hasil evaluasi dari pekerjaan seseorang sehingga ia merasa senang dengan pencapaian-pencapaian yang telah didapatkan. Kepuasan kerja adalah perasaan karyawan dalam pekerjaannya yang dihasilkan oleh faktor usahanya sendiri dan didukung faktor dari luar dirinya, seperti situasi kerja, output kerja, dan pekerjaan itu sendiri (Widyawan, 2015). Kepuasan kerja dapat dirasakan karyawan ketika ia mendapat hasil kerja sesuai dengan harapannya. Kepuasan kerja penting bagi perusahaan sebab merupakan pendukung terwujudnya komitmen organisasi. Kepuasan kerja memiliki arti penting baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mendukung tumbuhnya produktifitas dan membangun keadaan positif atau negatif di lingkungan kerja

dalam perusahaan. Karyawan akan mengalami frustrasi sebab tidak mencapai kematangan psikologis akibat dari tidak terciptanya kepuasan kerja pada lingkungan pekerjaannya (Isnaini 2018).

Dari pengertian di atas, kepuasan kerja adalah kegembiraan melakukan pekerjaan yang dijalani sebab hasil yang sesuai dengan harapannya sehingga mencapai kematangan psikologis untuk mendukung produktifitas perusahaan. Menurut Srimulyani & Prasetya (2014) terdapat 5 indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja yaitu meliputi kepuasan atas tantangan pekerjaan, gaji atau imbalan, kondisi kerja, kecocokan pribadi dan pekerjaan, rekan kerja

### Hubungan antar Variabel

*Work-family conflict* (WFC) berpengaruh negatif dengan komitmen organisasi. Apabila tingkat WFC karyawan tinggi, maka komitmen organisasi karyawan rendah. Hal ini dikarenakan karyawan cenderung dihadapkan dengan dua peran antara pekerjaan dan peran di keluarga (Isnaini, 2018). Melihat penelitian terdahulu mengenai komitmen organisasi, penelitian (Jutikarini, 2018) & (Buhali & Margaretha, 2013) terhambatnya peran karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan terhadap keluarganya sebab tuntutan pekerjaan mengakibatkan kelelahan sepulang kerja, sebab setelah pulang kerja karyawan mengalami kelelahan akibat tuntutan pekerjaan yang diberikan organisasi.

H1: Diduga WFC berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi karyawan PTPN XII

Apabila tingkat WFC karyawan tinggi, maka kepuasan kerja karyawan rendah. Artinya WFC berpengaruh negatif dengan kepuasan kerja. Hal tersebut disebabkan banyaknya tuntutan tugas, kesibukan dengan pekerjaan, dan adanya tekanan pekerjaan mengakibatkan karyawan kekurangan waktu untuk berkumpul bersama keluarganya dirumah, yang akhirnya membuat karyawan cenderung berpikiran negatif dengan pekerjaannya sehingga produktivitas di kantor akan rendah dan akan berakibat pada rendahnya kepuasan kerja (Widyawan, 2015). Pengaruh WFC terhadap kepuasan kerja ditunjukkan dalam penelitian yang dilakukan oleh

Puspitasari (2011) yang menyatakan banyaknya tuntutan tugas, kesibukan dengan pekerjaan, dan adanya tekanan pekerjaan mengakibatkan karyawan kekurangan waktu untuk berkumpul bersama keluarganya dirumah. Penelitian ini juga diperkuat Saranya (2018), yang mengungkapkan WFC berpengaruh signifikan negatif terhadap kepuasan kerja karena karyawan yang sudah berkeluarga memiliki peran ganda sehingga harus memenuhi peran keduanya.

H2: Diduga WFC berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN XII

Apabila kepuasan karyawan tinggi maka komitmen karyawan pada organisasinya akan tinggi. Seorang karyawan yang berperilaku positif terhadap pekerjaannya, semangat dalam bekerja, akan berakibat pada komitmen organisasi karyawan yang tinggi (Gangai & Agrawal, 2014). Penelitian dilakukan oleh Isnaini (2018), yang menemukan hasil penelitian kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi karena kepuasan kerja setiap individu berbeda-beda sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianutnya, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang didapat. Dengan begitu karyawan akan memihak pada suatu organisasi tertentu dengan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut.

H3: Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan PTPN XII.

WFC berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. Tingginya tingkat WFC sendiri juga memiliki keterkaitan dengan menurunnya komitmen organisasi karyawan. Namun pengaruh WFC dan komitmen organisasi tidak selalu berpengaruh langsung, adanya kepuasan kerja seperti disebutkan di atas mampu memengaruhi WFC terhadap komitmen organisasi (Isnaini, 2018). Kepuasan kerja merupakan hal yang perlu diwujudkan kepada karyawan yang mengalami WFC guna menciptakan komitmen organisasi Artinya kepuasan kerja berperan dalam memediasi pengaruh WFC terhadap komitmen organisasi seperti yang dinyatakan dalam penelitian

Widyawan (2015). Tingginya tingkat WFC sendiri juga memiliki keterkaitan dengan menurunnya komitmen organisasi karyawan disertai dengan menurunnya kepuasan kerja (Widyawan, 2015).

H4: Diduga WFC berpengaruh terhadap komitmen organisasi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja karyawan PTPN XII

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini tergolong dalam jenis penelitian kuantitatif dengan sumber data yaitu data primer dan instrumen penelitian ini menggunakan kuisioner berupa item pernyataan untuk variabel *WFC*, komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Populasi yang digunakan pada penelitian ini yaitu karyawan kantor direksi PTPN XII Surabaya. Pengambilan sampel pada penelitian adalah dengan teknik sampel jenuh. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan sebab sampel yang dijadikan objek penelitian adalah karyawan kantor direksi PTPN XII sejumlah 50 sampel. Batasan subjek penelitian ini merupakan kebijakan dari perusahaan untuk mengambil data sebesar 50 sampel penelitian.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur apakah indikator penelitian sudah mampu menjelaskan variabelnya yaitu dengan menggunakan validitas konvergen. Uji reliabilitas untuk semua variabel diukur menggunakan *construct reliability*, dengan menguji keandalan dan konsistensi data. Reliabilitas memenuhi kriteria apabila *construct reliability* > 0,70 menunjukkan reliabilitas yang baik .

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan *Partial Least Square* (PLS). *PLS* adalah SEM yang berbasis varians. Meskipun keduanya dapat dikategorikan sebagai SEM tetapi PLS memiliki perbedaan yang jelas. PLS dan SEM dibedakan oleh tujuan dari penggunaan metode yaitu melakukan prediksi. Prediksi yang dimaksud disini adalah prediksi hubungan antar konstruk. Berdasarkan asumsi statistiknya, PLS digolongkan sebagai jenis *non-parametrik*, oleh karenanya permodelan PLS tidak diperlukan data dengan distribusi normal (Ghozali, 2014).

Teknik analisis data dilakukan dengan tahapan analisis *outer* model dan *inner* model.

Analisis *outer* model digunakan untuk mengukur kelayakan suatu data. Data dapat dikatakan layak apabila valid dan reliabel. Dalam analisis *outer* model uji yang dilakukan adalah *convergent validity* digunakan untuk mengukur korelasi antara item pernyataan dengan variabelnya (konsisten/stabil). *Discriminant validity* digunakan melihat dan membandingkan antara *discriminant validity* dan AVE. *Composite Reliability* digunakan untuk memperkuat uji *discriminant validity*, dengan menggunakan *cronbach alpha*, dan dikatakan cukup apabila  $\alpha \geq 0,3$  sedangkan  $\alpha \geq 0,5$  dapat dikatakan baik (handal).

Analisis *inner* model digunakan untuk melihat apakah data yang digunakan sudah kuat dan akurat. *Inner* model mengevaluasi antara lain koefisien determinasi, *predictive relevance*, dan *goodness of fit index*. Koefisien determinasi berguna untuk menilai pengaruh yang substantive antara variabel independen terhadap variabel dependennya. Kriteria batasan nilai  $R^2$  ini dalam tiga klasifikasi, yaitu 0,67, 0,33, dan 0,19.  $Q^2$  digunakan mengukur nilai observasi yang dihasilkan oleh model & estimasi parameternya. Nilai  $Q^2 > 0$  memperlihatkan model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan nilai  $Q^2 < 0$  memperlihatkan model kurang memiliki *predictive relevance*. GoF digunakan untuk melihat kevalidan data keseluruhan. GoF index adalah ukuran tunggal untuk menguji konsistensi penilain gabungan antara model pengukuran dan struktural model. Nilai GoF index didapat dari *averages communalities index* dikalikan  $R^2$  model. Berikut adalah formula GoF index (1). Com berdasarkan atas adalah *averages communalities* dan  $R^2$  bergaris atas adalah rata-rata model  $R^2$ . Nilai GoF ini terbentang antara 0 – 1 dengan interpretasi nilai ini adalah 0,1 (GoF kecil), 0,25 (GoF moderat), dan 0,36 (GoF besar).

$$GoF = \sqrt{Com} \times R^2 \dots\dots\dots (1)$$

### Uji Hipotesis

Nilai probabilitas & t statistik digunakan ketika pengujian Hipotesis. Untuk nilai probabilitas, nilai p-value dengan alpha 5% menandakan p-value < 0,05. Semestinya nilai t-tabel untuk alpha 5% adalah 1,96. Sehingga kriteria

penerimaan Hipotesis adalah ketika t-statistik > t-tabel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik dan Jawaban Responden

Data penelitian ini dihimpun melalui item pernyataan berupa kuesioner dengan jumlah sampel yang telah dikumpulkan sebesar 50 sampel. Dari jumlah sampel dapat dideskripsikan karakteristik responden dalam tabel 1.

**Tabel 1.**  
**KARAKTERISTIK RESPONDEN**

Karakteristik	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki – Laki	38	76.0 %
Perempuan	12	24.0 %
Usia		
<30 tahun	7	14.0%
31 – 40 tahun	27	54.0%
41 - 50 tahun	10	20.0%
51 – 60 tahun	6	12.0%
Pendidikan		
SMP	1	2.0%
SMK	1	2.0%
D3	4	8.0%
S1	41	82.0%
S2	3	6.0%
Status Pernikahan		
Menikah	47	94.0%
Belum menikah	3	6.0%
Lama Bekerja		
< 5 tahun	9	18.0%
6-15 tahun	33	66.0%
16–25 tahun	3	6.0%
>25 tahun	5	10.0%
Total	50	100%

Sumber: Data diolah

Tabel 1 menunjukkan dari 50 responden yang mengisi kuesioner peneliti, sebanyak 38 orang (76.0%) karyawan ber-jenis kelamin laki-laki sedangkan responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 12 orang (24.0%). Hasil tersebut menjelaskan bahwa responden dalam penelitian ini di dominasi oleh laki-laki. Tabel tersebut juga menjelaskan sebagian besar responden ini berusia di antara 31-40 tahun sebanyak 27 (54.0%). Responden penelitian berdasarkan pendidikan yaitu mulai dari SMP, SMK, D3, S1 dan S2. Berdasarkan hasil analisis,

sebagian besar responden berpendidikan S1 yaitu sebanyak 41 (82.0%). Responden berdasarkan status dalam penelitian ini yang sudah menikah sebanyak 47 sedangkan terdapat 3 responden belum menikah. Dengan kata lain, sebagian besar responden sudah menikah. Jumlah responden berdasarkan masa kerja pada karyawan PTPN XII sebagian besar mempunyai masa kerja 6-15 tahun dengan jumlah 33 karyawan.

Tabel 1 menunjukkan hasil jawaban responden mengenai WFC indikator WFC berdasarkan perilaku memiliki rata-rata sebesar 2,51 tergolong dalam kategori sedang. Hal tersebut menunjukkan bahwa konflik berdasarkan perilaku cukup memiliki pengaruh terhadap kehidupan karyawan baik dalam keluarga maupun dalam keluarga. Karyawan seringkali mendapat tekanan sehingga tidak dapat menyeimbangkan antara tanggung jawab di tempat kerja dan di rumah.

Jawaban responden mengenai kepuasan kerja menunjukkan variabel kepuasan kerja mempunyai rata-rata sebesar 3,56 termasuk dalam kategori sedang. Hal ini diperoleh dari rata-rata karyawan kantor Direksi PTPN XII memiliki kepuasan atas tantangan yang diberikan oleh perusahaan dengan rata-rata indikator sebesar 3,39 yang tergolong dalam kategori sedang. Karyawan cukup menikmati pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan sehingga dapat menimbulkan keyakinan atas pekerjaan yang mereka lakukan nantinya akan berhasil.

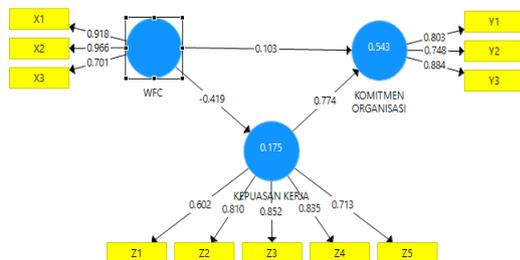
Variabel komitmen organisasi memiliki rata-rata 3,27 tergolong dalam kategori sedang. Karena karyawan kantor Direksi PTPN XII membutuhkan pekerjaan, maka mereka tetap bertahan dalam satu organisasi. Hal tersebut menunjukkan karyawan memiliki komitmen berkelanjutan. Selain itu karyawan kantor Direksi PTPN XII yang memiliki komitmen, mereka tetap bertahan dalam perusahaan karena memiliki rasa kesetiaan, tanggung jawab dan mempunyai kewajiban terhadap kantor Direksi PTPN XII.

### Hasil Validitas dan Reliabilitas

*Outer loading* item pernyataan WFC lebih dari 0,50 yang menunjukkan indikator yang digunakan untuk menjelaskan WFC dapat

dikatakan valid. *Outer loading* item pernyataan kepuasan kerja memiliki nilai lebih dari 0,50. Artinya, indikator yang digunakan valid. *Outer loading* item pernyataan komitmen organisasi lebih dari 0,50 yang menunjukkan indikator yang digunakan valid. *Composite reliability* untuk semua variabel >0,70. Model variabel tersebut telah memenuhi *composite reliability* atau memiliki reliabilitas yang baik.

### Hasil Analisis *Outer Model*



**Gambar 1. UJI MEASUREMENT MODEL**

Semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki *outer loading* di atas 0,50. Gambar 1 menunjukkan hasil loading faktor dari ketiga variabel valid. Artinya, variabel-variabel uji measurement model mempunyai *convergent validity* yang baik.

Penelitian ini mempunyai *composite reliability* >0,70. Artinya, semua variabel tersebut sudah memenuhi *composite reliability* atau mempunyai reliabilitas yang baik. Sedangkan nilai *cronbach's alpha* untuk semua variabel konstruk mempunyai nilai >0,70. maka model variabel tersebut telah memenuhi *cronbach's alpha* atau memiliki reliabilitas yang kuat.

### Analisis R-Square

Nilai  $R^2$  dari hubungan antara WFC terhadap kepuasan kerja adalah 0,175. Nilai ini dapat menjelaskan variabel kepuasan kerja sebesar 17,5% sedangkan 82,5% dijelaskan variabel yang berada diluar penelitian ini. Model pengaruh WFC terhadap komitmen organisasi memberikan nilai *r-square* sebesar 0,543 yang menjelaskan bahwa variabel konstruk komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh variabel WFC sebesar 54,3% sedangkan variabel-variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini mampu menjelaskan komitmen organisasi pada karyawan kantor Direksi PTPN XII sebesar 45,7%.

Secara keseluruhan, nilai perhitungan model adalah sebesar 62% yang menunjukkan bahwa ketiga variabel yang digunakan hanya mampu menjelaskan variabel yang diteliti sebesar 62% sedangkan variabel lain menjelaskan 38% variabel berada diluar penelitian ini. Maka dari hasil di atas sebesar 62% mampu menjelaskan variabel didalam penelitian dikatakan model baik.

### Uji Relevansi Prediksi

*Q-square predictive relevance* digunakan untuk memastikan atau mengevaluasi model PLS dengan melihat nilai *Q-square*. nilai *Q-square predictive relevance* sebesar 0,174 nilai tersebut >0, dengan kata lain *predictive relevance* mampu menjelaskan model 17,4%.

### Uji Kausalitas

Besarnya *t-statistics* WFC terhadap kepuasan kerja  $3.223 \geq 1,96$ . Menunjukkan pengaruh signifikan variabel WFC terhadap kepuasan kerja. Selain itu nilai koefisien estimate -0,419. Tanda negatif mempunyai arti negatif mempunyai makna berbanding terbalik, semakin tinggi WFC maka kepuasan kerja semakin turun. Nilai *t-statistics* pengaruh WFC terhadap komitmen organisasi sebesar  $0,628 < 1,96$ . Hasil uji kausalitas menunjukkan tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel WFC terhadap komitmen organisasi, yang memiliki koefisien estimate sebesar 0,103. Koefisien tanda positif berarti semakin tinggi WFC, semakin tinggi komitmen organisasi. Nilai *t-statistics* pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi sebesar  $9,544 > 1,96$ . Hal tersebut menandakan terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Sedangkan koefisien estimate sebesar 0,774 dan mempunyai tanda positif berarti semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi komitmen organisasi.

Koefisien pengaruh langsung WFC terhadap komitmen organisasi yaitu 0,103 (nilai t hitung < t table 1,96). Sedangkan pengaruh tidak langsung WFC terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja yaitu -0,324 (nilai t hitung < t table 1,96), artinya WFC tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi serta WFC tidak terdapat pengaruh tidak langsung ke komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. Besarnya nilai pengaruh langsung dan tidak langsung.

### **Pengaruh WFC terhadap Kepuasan Kerja**

Pengaruh WFC terhadap kepuasan kerja dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang negatif. Berdasarkan nilai t-statistik yang menunjukkan nilai 3,223 dan lebih dari 1,96. Berdasarkan nilai tersebut, hipotesis pertama dalam penelitian ini terbukti. Penelitian ini memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Widyawan (2015), Puspitasari (2011), Jutikarini (2018) dan Riana (2018) yang mengungkapkan WFC berpengaruh signifikan negatif terhadap kepuasan kerja. Hasil statistik deskriptif jawaban responden dalam kuesioner variabel WFC menunjukkan rata-rata jawaban responden tergolong dalam katagori sedang dilihat dari *three box method*, dengan nilai rata-rata variabel WFC 2,6 dan kepuasan kerja sebesar 3,56 yang tergolong tinggi.

Pengaruh signifikan negatif ini menjelaskan apabila tingkat WFC semakin tinggi maka kepuasan kerja karyawan semakin menurun. Estimasi *inner model* diketahui bahwa WFC terhadap kepuasan kerja kantor direksi PTPN XII memiliki koefisien *estimate* bertanda negatif yaitu -0,419 sehingga WFC memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap kepuasan kerja kantor Direksi PTPN XII.

Pengaruh negatif antara WFC terhadap kepuasan kerja karyawan kantor Direksi PTPN XII yang ditunjukkan dalam penelitian ini disebabkan sebagian besar karyawan berasal dari luar kota Surabaya sehingga waktu yang dicurahkan untuk pekerjaan lebih banyak dibandingkan waktu untuk keluarga. Keterbatasan waktu bersama keluarga ini dapat berakibat pada munculnya kesenjangan yang menimbulkan konflik dalam keluarga serta pekerjaan. Selain itu banyaknya tuntutan tugas, kesibukan dengan pekerjaan, dan adanya tekanan pekerjaan mengakibatkan karyawan kekurangan waktu untuk berkumpul bersama keluarganya dirumah, yang akhirnya membuat karyawan cenderung berpikiran negatif dengan pekerjaannya sehingga produktivitas di kantor akan rendah dan mengakibatkan rendahnya kepuasan kerja. Hal tersebut dibuktikan dari nilai rata-rata indikator WFC berdasarkan waktu sebesar 2,58 tergolong dalam kategori sedang. Hal tersebut menunjukkan bahwa konflik berdasarkan waktu cukup memiliki pengaruh terhadap aktivitas kerja karyawan. Karyawan kantor Direksi PTPN XII memiliki waktu

bekerja lebih banyak dibandingkan waktu untuk keluarganya, karena di waktu pekerjaan menumpuk mereka harus lembur dan kadang kala harus bekerja di akhir pekan.

Seringkali emosi dalam pekerjaan terlampiaskan dalam keluarga dan dapat mengganggu kepuasan dalam pekerjaan karena karyawan sulit membagi peran pekerjaan & peran keluarga. Hal ini dibuktikan dari kondisi kerja yang memiliki rata-rata 3,41 yang tergolong dalam kategori sedang. Hal tersebut menunjukkan bahwa kondisi kerja dalam perusahaan cukup berpengaruh terhadap pekerjaan karyawan. Sebagian karyawan kantor Direksi PTPN XII menjalani pekerjaannya sesuai dengan hobinya. Kesulitan menyeimbangkan peran ini mengakibatkan karyawan merasa tertekan dan terbebani dalam menjalankan perannya baik untuk melakukan pekerjaannya maupun menjalankan kewajiban dalam pekerjaannya. Akibatnya karyawan merasa bahwa apa yang diharapkan dalam keluarga maupun dalam pekerjaannya tidak tercapai sesuai dengan harapannya. Oleh karenanya, semakin tinggi *work-family conflict* yang dialami karyawan mengakibatkan kepuasan terhadap pekerjaannya menurun.

Menurut wawancara dengan karyawan pelaksana David terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja yaitu salah satunya lingkungan kerja yang nyaman. Kenyamanan tersebut dapat dirasakan dengan ruang kerja yang bersih dan rapi sebab petugas kebersihan selalu memperhatikan kebersihan ruangan kerja serta selalu bersedia apabila dibutuhkan untuk membersihkan. Selain itu ruang kerja yang dilengkapi dengan fasilitas-fasilitas penunjang untuk mempermudah pekerjaan tersedia dalam ruangan tersebut.

### **Pengaruh Work Family Conflict terhadap Komitmen Organisasi**

Diketahui WFC tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal ini dapat diketahui dari data yang menunjukkan bahwa nilai t-statistik bernilai 0,628 yaitu kurang dari 1,96. sehingga hipotesis kedua dari penelitian ini ditolak. Artinya tinggi rendahnya WFC yang dialami karyawan tidak memberikan pengaruh yang signifikan pada komitmen organisasi.

Tingginya WFC di kantor Direksi PTPN XII tidak memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi sebab berdasarkan jawaban sebagian besar karyawan dalam kuisioner menunjukkan bahwa berpindah-pindah dari satu organisasi ke organisasi lain merupakan hal yang tidak etis. Dibuktikan dengan jawaban responden mengenai komitmen normatif yang termasuk ke dalam kategori sedang dengan nilai rata-rata sebesar 3,16. Hal ini tentu saja cukup baik, karena karyawan kantor Direksi PTPN XII yang memiliki komitmen normatif yang sedang akan tetap berada dalam perusahaan karena mereka harus melakukannya, dengan kata lain karyawan kantor Direksi PTPN XII memiliki rasa kesetiaan, tanggung jawab dan mempunyai kewajiban terhadap kantor Direksi PTPN XII. Karyawan PTPN XII diajarkan untuk memiliki nilai setia terhadap suatu organisasi, alasan utamanya adalah mereka percaya bahwa loyalitas itu penting sehingga mereka berkewajiban moral untuk tetap tinggal diorganisasi. Meninggalkan perusahaan adalah hal yang berat untuk dilakukan karena untuk mencari pekerjaan lain diluar perusahaan cukup sulit dan menghabiskan sisa karir di PTPN XII merupakan suatu hal yang menyenangkan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa WFC tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan kantor Direksi PTPN XII dikarenakan kedewasaan berpikir karyawan dengan tidak hanya mengandalkan emosi untuk menyelesaikan masalah tetapi karyawan berpikir kedepan untuk lebih baik. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Zain & Setiawati (2017) yang menyatakan WFC tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Penelitian tersebut menggunakan variabel WFC, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Komitmen organisasi terbentuk dari bagaimana cara perusahaan memperlakukan karyawannya sehingga memiliki sikap berkomitmen terhadap organisasi.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Berdasarkan hasil uji *inner model* dapat diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini dapat diketahui melalui hasil analisis statistik yang menunjukkan nilai *t-statistics* bernilai 9,544 di mana nilai tersebut lebih dari 1,96 sehingga hipotesis ketiga dari penelitian ini

dapat diterima. Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Widyawan (2015), Puspitasari (2011), Isnaini (2018), Zain & Setiawati (2017), Prasetio *et al.* (2017), Utama & Sintaasih (2015), Srimulyani & Prasetian (2014) dan Buhali & Margaretha (2013).

Berdasarkan hasil *inner model* yang diuji menggunakan PLS menjelaskan bahwa kepuasan kerja memengaruhi komitmen organisasi karyawan kantor Direksi PTPN XII dan memiliki koefisien estimate positif yaitu sebesar 0,774. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi. Hasil ini dapat diketahui melalui hasil analisis statistik yang menunjukkan nilai *t-statistics* bernilai 9,544 di mana nilai tersebut lebih dari 1,96 sehingga kepuasan kerja memengaruhi komitmen organisasi karyawan kantor Direksi PTPN XII.

Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula komitmen organisasi. PTPN XII sangat memperhatikan karyawan serta keluarganya dengan memberikan asuransi kesehatan dan ijin cuti apabila terdapat kepentingan dengan keluarganya yang berada dirumah, karyawan dapat sewaktu-waktu ijin untuk tidak bekerja jika memang terdapat keperluan yang tidak bisa ditinggalkan.

Berdasarkan jawaban sebagian besar responden dalam kuisioner, karyawan menerima banyak hal positif dari rekan kerja ketika melakukan pekerjaannya. Dapat diartikan bahwa sesama karyawan saling kerjasama dalam menyelesaikan tugas seperti saling tukar informasi, ilmu dan pengalaman. Hal ini dapat meringankan pekerjaan yang berat dan pekerjaan menjadi menyenangkan sehingga menimbulkan komitmen organisasi kepada karyawan.

Selain itu karyawan mendapat tunjangan serta gaji yang sesuai atas pekerjaan yang mereka jalani. Hasil yang mereka dapatkan memberi kepuasan sendiri sehingga karyawan enggan untuk berpindah ke perusahaan lain walaupun memiliki masalah dalam perusahaan atau masalah dalam keluarga. Berperilaku positif terhadap pekerjaan, semangat dalam bekerja, serta memiliki loyalitas yang tinggi terhadap

perusahaan dapat membuat karyawan berkomitmen, begitu sebaliknya.

### **Pengaruh *Work Family Conflict* terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa pengaruh WFC terhadap komitmen organisasi tidak dimediasi oleh kepuasan kerja. Hasil ini ditunjukkan melalui besarnya nilai pengaruh tidak langsung WFC terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja yaitu -0,324 dan tidak signifikan pada 5% (nilai  $t$  hitung <  $t$  table 1,96). H4 gagal dibuktikan atau dengan kata lain WFC tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan tidak melalui kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian dari Isnaini, (2018) yang menyatakan pengaruh WFC terhadap komitmen organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung memiliki nilai yang rendah. Secara langsung WFC memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan daripada pengaruh secara tidak langsung WFC terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Hal ini dikarenakan besarnya nilai pengaruh langsung  $0,103 > -0,324$  dibandingkan pengaruh secara tidak langsung, sehingga pengaruh antara WFC dengan komitmen organisasi tidak dimediasi oleh kepuasan kerja.

Kegagalan kepuasan kerja untuk memediasi hubungan antara WFC terhadap komitmen organisasi ini sebab terhalangi oleh hasil penelitian yang sebelumnya telah dijelaskan yakni WFC tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

### **KESIMPULAN**

WFC berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin tinggi WFC yang dialami karyawan maka akan semakin rendah kepuasan kerja. WFC tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja karyawan PTPN XII berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja tidak memengaruhi hubungan antara WFC terhadap komitmen organisasi karyawan kantor direksi PTPN XII. Hal tersebut karena nilai koefisien WFC terhadap komitmen organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja bernilai negatif.

Berdasarkan hasil penelitian ini yang menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi maka sebaiknya perusahaan meningkatkan komitmen organisasi melalui memberikan kesempatan untuk pengembangan karir yang sama terhadap semua karyawan serta memberikan penghargaan atas masa kerja dan prestasi yang diperoleh. Selain itu yang perlu ditekankan adalah kepuasan kerja karyawan. Misalnya memfasilitasi tempat tinggal karyawan yang berasal dari luar kota supaya karyawan dapat tinggal satu rumah dengan keluarganya. Untuk memaksimalkan komitmen organisasi maka perlu meminimalisir adanya WFC.

Bagi masyarakat penelitian dimaksudkan dapat dijadikan salah satu sumber informasi untuk memberi perhatian terkait kehidupan social masyarakat untuk kemudian selanjutnya dilakukan tindak lanjut. Selain ini penelitian diharapkan dapat menjadi suatu pembelajaran dalam kehidupan bekerja dan berkeluarga. Kedua peran tersebut saling menuntut untuk dipenuhi secara maksimal. Oleh sebab itu maka sebaiknya karyawan membagi antara waktu untuk keluarga dan waktu untuk bekerja.

Penelitian diharapkan dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya menambah variabel independen di luar penelitian ini misalnya kinerja, budaya organisasi, *turnover*, *OCB*, kreativitas, beban kerja dan lingkungan kerja. Keterbatasan penelitian ini yaitu variabel dependen hanya dijelaskan 54,3% sedangkan variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini mampu menerangkan sebesar 45,7%. Sedangkan variabel intervening mampu dijelaskan oleh variabel independen sebesar 17,5% sedangkan variabel lain yang tidak berada dalam penelitian mampu menerangkan sebesar 82,5%.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Anshori, A. K., & Wangi, E. N. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensi Turnover. *Prosiding Psikologi*, 3(2), 1069–1074.
- Bhowmik, D., & Sahai, A. (2018). Optimism Promotes Organizational Commitment. *The International Journal of Indian*

Mustofa & Frianto, Peningkatan Komitmen Organisasi Dipengaruhi *Work Family Conflict* melalui Kepuasan Kerja

- Psychology*, 6(3), 35–50.  
<https://doi.org/10.25215/0603.044>
- Buhali, G. A., & Margaretha, M. (2013). Pengaruh Work-Family Conflict Terhadap Komitmen Organisasi: Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Management*, 13(1), 15–34.
- Dana, D. (2017). *Examining the Impact of Work-Family Conflict on Organizational Commitment: Study of Higher Education Sector in Northern Cyprus Dilem Dana*. University Of Gothenburg.
- Fahrizal, & Utama, I. W. 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.
- Gangai, K. N., & Agrawal. (2014). Job Satisfaction and Organizational Commitment: Is It important for Employee Performance. *Autumn*, 5(4), 269–278.  
<https://doi.org/10.1002/anie.201204699>
- Isnaini, H. N. (2018). Analisis pengaruh work family conflict , religiusitas terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan dengan variabel intervening kepuasan kerja pada bank syariah di yogyakarta. *Universitas Islam Indonesia*.
- Jutikarini, P. I. (2018). Pengaruh Work-Family Conflict Dan Family-Work Conflict Terhadap Komitmen Organisasi : Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi ( Studi Pada Perawat Wanita Rsud Tidar Kota Magelang ). *Jurnal Manajemen Bisnis*, 1–24.
- Puspitasari, A. (2011). Pengaruh konflik pekerjaan-keluarga terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja. *Jurnal Ekonomi Dan Kebijakan*, 5(1), 73–81.
- Riana, I. G., Wiagustini, N. L. P., Dwijayanti, K. L., & Rihayana, I. G. (2018). Managing Work Family Conflict and Work Stress through Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance. *Jurnal Teknik Industri*, 20(2), 127.  
<https://doi.org/10.9744/jti.20.2.127-134>
- Saranya, S. (2018). Work-Family Conflict and Its Association with organizational commitment and Satisfaction among Women Professionals. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 6(3), 41–45.
- Srimulyani, V. A., & Prasetian, A. V. (2014). Pengaruh Mediasi Kepuasan ... *Jurnal Ilmu Manajemen*, 95–109.
- Widayanti, A. E., Sularso, R. A., & Suryaningsih, I. B. (2017). Pengaruh Konflik Pekerjaan - Keluarga ( Work – Family Conflict ) Terhadap Kinerja Pelayanan Dan Komitmen Organisasi Melalui Kelelahan ( Fatigue ) Pada Karyawan Tenaga Kependidikan Di Bagian Akademik Universitas Jember. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 11(1), 28–40.
- Widyawan, D. (2015). Keluarga Terhadap Komitmen Organisasional Profesi Perawat Di Bagian Ruang Rawat Inap. *Unnes*, 33–48.
- Zain, A. N. D., & Setiawati, T. (2017). Influence of Work Family Conflict and Job Satisfaction on Medical Employee Performance through Organizational Commitment. *Integrative Business & Economics*, 8(1), 6722.