

DOI: <https://doi.org/10.21009/JPEB.004.1.4>

PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, KARAKTERISTIK TIM, QUALITY OF WORK LIFE DAN KOMITMEN ORGANISASI: STUDI PADA PEGAWAI UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA

Heru Santosa

Universitas Negeri Jakarta
hrsnts@yahoo.com

ABSTRACT

The objective of this research was to obtain information concerning the effect of perceived organizational support, team characteristics and quality of work life toward employee organizational commitment at the State University of Jakarta by using a survey method with path analysis applied in testing hypothesis. It involved 64 employee at the State University of Jakarta as respondent who were selected by simple random sampling. This research findings were as follows (1) there was a direct effect of perceived organizational support toward organizational commitment; (2) there was a direct effect of team characteristics toward organizational commitment; (3) there was a direct effect of quality of work life toward organizational commitment; (4) there was a direct effect of perceived organizational support toward quality of work life; (5) there was a direct effect of team characteristics toward quality of work life. Therefore, organizational commitment could be improving by rising the effect of perceived organizational support, team characteristics and quality of work life.

Keywords: *perceived organizational support, team characteristics, quality of work life and organizational commitment.*

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi mengenai pengaruh dukungan organisasi yang dirasakan, karakteristik tim dan kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan di Universitas Negeri Jakarta dengan menggunakan metode survei dengan analisis jalur yang diterapkan dalam pengujian hipotesis. Penelitian ini melibatkan 64 karyawan di Universitas Negeri Jakarta sebagai responden yang dipilih secara *simple random sampling*. Temuan penelitian ini adalah sebagai berikut (1) ada pengaruh langsung dari dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi; (2) ada pengaruh langsung karakteristik tim terhadap komitmen organisasi; (3) ada pengaruh langsung kualitas hidup kerja terhadap komitmen organisasi; (4) ada pengaruh langsung dari dukungan organisasi terhadap kualitas hidup kerja; (5) ada pengaruh langsung karakteristik tim terhadap kualitas hidup kerja. Oleh karena itu, komitmen organisasi dapat ditingkatkan

dengan meningkatkan pengaruh dukungan organisasi yang dirasakan, karakteristik tim dan kualitas kehidupan kerja.

Kata kunci: dukungan organisasi, karakteristik tim, kualitas hidup kerja dan komitmen organisasional.

PENDAHULUAN

Komitmen pegawai terhadap sebuah organisasi seringkali menjadi isu krusial yang menggambarkan eksistensi sebuah organisasi. Beberapa organisasi bahkan menggunakan unsur komitmen sebagai salah satu persyaratan untuk mendapatkan posisi pada jabatan tertentu. Syarat ini menjadi wajar adanya karena secara personal dapat menjadi gambaran keterikatan seseorang dengan organisasi di mana individu tersebut berada. Elemen ini juga akan menjadi energi positif yang akan mampu mendorong timbulnya *sense of belonging* terhadap organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Implikasi positifnya akan berdampak pada rasa tanggung jawab pegawai terhadap kewajiban yang dibebankan organisasi padanya.

Dalam kerangka pikir sederhana, komitmen pegawai dapat terindikasi dan diidentifikasi berdasarkan tujuan organisasi. Seberapa besar perasaan pegawai terhadap keberadaan dirinya sebagai bagian dari organisasi, termasuk loyalitas yang ditunjukkan pegawai terhadap semua kegiatan yang dilakukan untuk kemajuan organisasi. Pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi akan dapat merasakan nilai dan pentingnya integrasi dalam mencapai keselarasan antara tujuan

personal dalam bekerja maupun tujuan organisasi secara umum. Tidak dapat dipungkiri bahwa keterikatan dalam konsep ini cenderung bersifat emosional, namun tidak dapat diabaikan. Dengan adanya komitmen, pegawai akan rela berkorban demi kemajuan organisasi, bersedia memberi perhatian besar kepada perkembangan organisasi dan bertekad kuat menjaga eksistensi organisasi.

Banyak upaya yang dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan komitmen organisasi pegawainya antara lain melalui dukungan organisasi, kepemimpinan yang baik, adanya kerja tim yang solid, serta suasana kerja yang mendukung. Hal lain yang juga penting diperhatikan adalah perhatian penuh organisasi, terutama *leader* kepada pegawai agar *trust* pegawai terhadap organisasi terjaga. Dengan maksud sama seluruh anggota organisasi juga dapat secara bersama menjaga kondisi kehidupan kerja agar tetap sehat. Hal ini akan berdampak pada terbangunnya karakter tim kerja antar anggota organisasi yang positif. Akan lebih baik dan maksimal jika seluruh upaya ini didasari oleh persepsi positif anggota organisasi terhadap organisasi. Bagaimanapun juga, hal yang tidak dapat dipungkiri adalah bahwa hasil pekerjaan yang dikerjakan oleh setiap pegawai (anggota

organisasi) tidak dapat lepas dari dukungan organisasi yang dirasakan atau *perceived organizational support* itu sendiri.

Konstruksi pikir yang dapat dibangun berdasarkan uraian di atas adalah bahwa salah satu elemen yang mempengaruhi perilaku pegawai adalah lingkungan dari pegawai itu sendiri. Lingkungan kerja tidak dapat dipahami sepihak sebagai lingkungan fisik semata, namun dipahami sebagai lingkungan secara utuh baik secara internal maupun eksternal, fisik maupun non fisik. Secara internal hal ini akan terkait erat dengan persepsi pegawai mengenai dukungan organisasi yang melingkupinya. Situasi kerja yang kondusif akan dipicu oleh persepsi positif pegawai terhadap dukungan yang diberikan organisasi terhadap apa yang mereka kerjakan. Secara berjenjang akan memberikan dampak pada meningkatnya komitmen pegawai terhadap organisasi sebagai awal proses saling mempercayai, membantu serta adanya hubungan baik antar-pegawai dalam lingkungan organisasi. Pada Universitas Negeri Jakarta (berdasarkan hasil observasi awal yang dijabarkan di atas) terdapat indikasi kurangnya dukungan organisasi terhadap pegawai sehingga menyebabkan rendahnya komitmen pegawai terhadap organisasi.

Faktor berikut yang tidak dapat diabaikan pihak Universitas Negeri Jakarta adalah bangunan mekanisme kerja dalam kelompok yaitu karakteristik tim. Komposisi anggota tim yang disusun dengan

memperhatikan peranan, kemampuan, perbedaan keahlian dan kepribadian serta jumlah anggota, akan membuat anggota tim saling ketergantungan dan mengharuskan mereka untuk bekerjasama. Kebersamaan ini yang nantinya akan menimbulkan kepuasan kerja. Mereka merasa puas karena saling membantu dan merasa dilibatkan dalam tim, merasa diberi kepercayaan, merasa dihargai keahliannya, sehingga komitmen yang dibangun akan tinggi.

Dalam suatu organisasi, faktor sumberdaya manusia yang memegang peranan penting dan dapat dikatakan sebagai penentu keberhasilan suatu organisasi. Unsur ini bersifat kompleks yang secara umum mencakup prestasi, dedikasi dan loyalitas pegawai secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi kesuksesan suatu organisasi. Dengan kondisi tersebut, organisasi akan berusaha memposisikan sumber daya manusia yang ada sebagai aset yang secara konsisten harus ditingkatkan efisiensi dan produktivitasnya. Hal ini akan berdampak pada meningkatnya kualitas kehidupan kerja pegawai pada organisasi. Dalam pandangan sempit kualitas kehidupan kerja dapat ditingkatkan dengan cara pemberian ganjaran (upah) yang adil secara eksternal (dibandingkan dengan upah pada perusahaan lain di wilayah bersangkutan); secara internal (dibandingkan dengan pekerjaan lain dalam perusahaan) serta bersifat individu, misalnya sistim insentif dan tunjangan. Penciptaan *quality of work life*

(kualitas kehidupan kerja) menjadi salah satu faktor juga yang sangat diperlukan untuk membentuk komitmen organisasi pegawai. Program kualitas kehidupan kerja yang baik bagi pegawai dapat ditunjukkan melalui pengembangan pegawai, partisipasi, kompensasi, supervisi dan lingkungan kerja.

Perlu diperhatikan lebih mendalam bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan salah satu unsur yang patut mendapat perhatian organisasi lebih jauh. Dengan adanya konsep kualitas kehidupan kerja dimana kebijakan pihak manajemen memberdayakan organisasi melalui lingkungan kerja yang nyaman, maka pegawai akan lebih merasa dihargai sehingga komitmen organisasional untuk bekerja lebih tinggi. Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau pegawai terhadap organisasi. Dengan adanya dan terjaminnya kualitas kehidupan kerja secara optimal akan menumbuhkan keinginan para pegawai untuk tetap tinggal dalam organisasi. Hal ini juga dapat menjadi pedoman bagi pengembangan kualitas kehidupan kerja di Universitas Negeri Jakarta.

KAJIAN TEORITIK

Mengacu pada keyakinan bahwa komitmen organisasi dapat dipandang sebagai suatu keadaan dimana seorang pegawai atau individu memihak pada suatu organisasi, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Maka, secara general

dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi yang tinggi akan menunjukkan tingkat keberpihakan seorang pegawai terhadap organisasi yang mempekerjakannya juga tinggi. Kondisi ini dapat berlangsung sebaliknya. Banyak hasil riset yang membuktikan bahwa komitmen terhadap pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kualitas hidup kerja. Jika generalisasi ini berlaku dan memberi pengaruh positif, maka hal awal yang harus diperhatikan pihak manajemen organisasi di tataran aplikatif adalah dukungan individu terhadap organisasi dan karakter pegawai. Maka secara ringkas dapat diformulasikan bahwa sebenarnya komitmen organisasi dipengaruhi oleh banyak hal. Tiga hal diantaranya dan disinyalir cukup dominan adalah *perceived organizational support* (persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi), karakteristik tim dan *quality of work life* (kualitas kehidupan/kondisi kerja pegawai).

Pertama, dukungan dari organisasi berupa perhatian, kepedulian, penghargaan terhadap kontribusi pegawai membuat pegawai akan merasakan dekat dengan organisasinya. Inilah yang diharapkan oleh pegawai dimana organisasi benar-benar mendukung segala bentuk kepedulian terhadap pegawai. Kondisi demikian disebut juga *perceived organizational support* (persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi) (Rhoades, 2002). Organisasi perlu memberikan imbalan atas dukungan pegawai yang bekerja lebih keras untuk membantu organisasi mereka

mencapai tujuannya dan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Colakoglu, 2010). Kontribusi nilai yang dianut oleh organisasi terhadap keberadaan pegawai dan peduli tentang mereka (Allen, 1997). Gabungkan dukungan nyata yang ditunjukkan oleh organisasi dengan persepsi individual (Robbins, 2003). Dan bahkan organisasi tersebut dianggap harus berada di sisi karyawan dalam pengertian organisasi akan selalu mendukung karyawan untuk melakukan pekerjaannya demi kemajuan organisasi (Noruzy, 2011). Dengan demikian, POS merupakan: (1) kepedulian terhadap kesejahteraan pegawai; (2) kepedulian untuk memberikan bantuan jika pegawai menghadapi masalah dan (3) kepedulian terhadap pendapat pegawai.

Kedua, karakteristik tim yaitu tim yang memiliki kepercayaan, ketulusan, totalitas, kekompakan, keadilan, saling memahami, kebersamaan, toleransi, dan kerjasama. Sebuah tim yang memiliki kesamaan visi dan misi kerja. Prioritas perhatian dan tindakan pada sesuatu yang terbaik buat organisasi, berkomitmen tinggi pada pekerjaan, dapat hidup berdampingan dalam keragaman dan tim yang kuat sebagai magnet talenta (Griffin, 2014). Sekelompok orang yang berhubungan dengan maksud dan tujuan yang berorientasi tugas (Colquitt, 2011). Memiliki struktur, hirarki status, peran, norma, kepemimpinan, kekompakan dan tidak terkecuali adanya konflik (Gibson, 2009). Kelompok yang cukup

matang dengan derajat ketergantungan tertentu di antara anggotanya dan diwarnai dengan adanya motivasi untuk mencapai sebuah sasaran bersama (Ivancevich, 2008). Adanya tujuan yang jelas, informalitas, partisipasi, mendengarkan, perbedaan pandangan, pengambilan keputusan bersama, komunikasi yang terbuka, memiliki aturan kerja yang, pembagian tugas dan wewenang, kepemimpinan bersama, memiliki relasi luar yang baik, keberagaman yang baik dan mengukur kemampuan diri dan tim (Bass, 1990). Memiliki ciri khusus seperti ukuran, keragaman dan saling ketergantungan (Daft, 2010).

Sepuluh karakteristik Tim peraturan dan norma tim yang di sosialisasikan dengan baik, perluasan pembagian tujuan dan tugas, ketergantungan tim yang dapat dipadukan, aturan yang jelas dan adanya rasa tanggung jawab, hubungan antar personal yang positif, standar operasional dan prosedur yang jelas, kemampuan mengatur konflik dan kepercayaan, kemampuan komunikasi interpersonal yang efektif, dan adanya dukungan dari manajemen tingkat atas (Lussier, 2010) yang pada muaranya akan memberikan indikasi bahwa karakter tim yang sehat adalah faktor kewenangan, keahlian yang berbeda, kepribadian anggota dan perbedaan atribut anggota.

Ketiga, *quality of work life* yaitu kemampuan menghasilkan barang atau jasa yang dipasarkan dan cara memberikan pelayanan yang selalu terus menerus disesuaikan dengan

kebutuhan pelanggan, sehingga jasa yang dihasilkan mampu membuat pelanggan tertarik (Ghazali, 2014). Pemuasan kebutuhan karyawan melalui penyediaan jaminan kerja, *reward systems* yang lebih baik, upah yang tinggi, kesempatan untuk pertumbuhan (Kheradmand, 2010). Persepsi pegawai bahwa mereka ingin rasa aman, mereka merasa puas, dan mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia (Cascio, 2003). Proses kerja organisasi yang memungkinkan anggotanya pada semua tingkatan agar dapat berpartisipasi secara aktif dalam membentuk lingkungan organisasi, metode dan hasil (Rathamani, 2013). Program atau proses dimana sebuah organisasi tanggap terhadap harga diri dan kebutuhan pegawai dan mengembangkan mekanisme untuk memungkinkan pegawai berbagi secara penuh dalam membuat keputusan yang merancang kehidupan mereka di lingkungan kerja. (Hain, 1990). Memiliki supervisi yang bagus, kondisi kerja yang baik, penggajian dan pemberian manfaat yang memuaskan, serta membuat pegawai menarik, menantang serta penuh *reward* (Werther, 1992). Kualitas keseluruhan dari pengalaman manusia di tempat kerja. Definisi ini memiliki cakupan yang sangat luas, yang menjangkau kualitas keseluruhan pengalaman pegawai di tempat kerja, baik dalam hubungannya dengan lingkungansosial maupun lingkungan fisik (John R.

Schermerhorn, 2002). Proses di mana organisasi memberikan respon kepada kebutuhan pegawai dengan mengembangkan mekanisme yang memungkinkan pegawai untuk berbagi dalam membuat keputusan yang membentuk kehidupan kerjanya (Siengthai, 2009).

Lingkungan kerja yang memiliki efektivitas untuk mentransmisikan organisasi bermakna, dan kebutuhan pribadi dalam membentuk nilai pegawai yang mendukung dan mempromosikan kesehatan yang lebih baik dan kesejahteraan; keamanan kerja, kepuasan kerja, pengembangan kompetensi, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Mirkamali, Fatemeh dan Than, 2011), yang selanjutnya mengindikasikan kondisi keseluruhan atas pengalaman yang dirasakan individu dalam bekerja dan kehidupan di luar pekerjaan, dengan indikator yaitu mencakup sistim penghargaan yang lebih baik, kesempatan untuk mengembangkan diri, partisipasi dan lingkungan kerja demi tercapai tujuan organisasi.

Terakhir, komitmen organisasi itu sendiri merupakan sendi utama agar tujuan-tujuan organisasi dapat dicapai berkat pegawai yang memegang komitmen kuat. Kreitner (2010) misalnya melihat komitmen organisasi sebagai kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi, yaitu kekuatan yang mengikat seorang individu untuk suatu tindakan yang relevan dengan satu atau lebih target. Sikap atau afeksi seseorang terhadap

hal/orang/pihak lain (Yukl, 2009). Rasa yang diekspresikan pegawai mengenai indentifikasi, loyalitas dan keterlibatan melalui organisasi atau unit organisasi (Gibson, 2009). Kecenderungan pegawai untuk tetap berada dalam organisasi agar menjamin pemenuhan kebutuhan hidupnya (Robbins, 2003). Tingkatan dimana seorang pegawai berpihak kepada organisasinya secara penuh dan senantiasa ingin terus berpartisipasi aktif di dalamnya (Daft, 2010). Sikap yang ditunjukkan oleh pegawai/pekerja menyadari bahwa penting bagi dirinya untuk melakukan sebuah pekerjaan dan pekerjaan tersebut layak untuk dikerjakan (Newstrom, 2007). Individu berpihak kepada organisasi dan komitmen untuk tujuannya. Ini adalah sikap kerja penting karena individu berkomitmen diharapkan untuk menampilkan kemauan untuk bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi dan keinginan yang lebih besar untuk tetap bekerja (Greenberg, 2010).

Bahkan secara ekstrim bahwa komitmen organisasi dikatakan sebagai rasa memiliki individu terhadap organisasi (Colquitt, 2011). Pengertian di atas dapat diidentifikasi melalui tiga dimensi dasar yang sekaligus dapat dipergunakan untuk melihat lebih jauh keberadaan komitmen organisasi seorang pegawai terhadap organisasi dimana mereka berada. Ketiga dimensi dimaksud adalah yaitu dimensi afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Dimensi afektif merupakan dimensi yang berhubungan dengan sikap pegawai

dan memiliki dua indikator utama yaitu (1) keterikatan secara emosional terhadap organisasi dan (2) keterlibatan dalam pengembangan organisasi. Dimensi komitmen berkelanjutan secara utuh juga didukung oleh dua indikator (1) merasa rugimeninggalkan organisasi dan (2) merasa membutuhkan organisasi. Serta dimensi komitmen normative yang juga ditopang oleh dua indikator, yaitu (1) menjunjung nilai organisasi dan (2) kesetiaan terhadap organisasi.

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran pengaruh *perceived organizational support*, karakteristik tim dan *quality of work life* terhadap komitmen organisasi pada pegawai di Universitas Negeri Jakarta. Kondisi pegawai dikhususkan pada pegawai administrasi yang bekerja di lingkungan Universitas Negeri Jakarta. Pengaruh yang dimaksud adalah adanya pengaruh langsung positif yang terjadi antarvariabel.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, yaitu penelitian yang ditujukan untuk mengkaji populasi besar maupun kecil dengan menyeleksi dan mengkaji sampel (64 orang) yang dipilih dari populasi (180 orang). Teknik analisis yang digunakan adalah pendekatan analisis jalur (*path analysis*) yaitu penelitian yang akan mengkaji atau menganalisis keterkaitan antar variabel penelitian, serta mencoba mencari pengaruh langsung dan tidak langsung antara satu variabel terhadap variabel lainnya. Jadi,

model *path analysis* digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel terikat (*endogen*). Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan uji persyaratan analisis; uji normalitas, regresi dan linieritas. Analisis data dilakukan pada taraf signifikansi 0,05 dan 0,01.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pemaparan statistik atas beberapa variabel yang diukur atau diamati dalam penelitian yang dilakukan sebelum perhitungan analisis jalur berupa uji persyaratan analisis yang perlu dilakukan meliputi uji normalitas, uji linieritas, signifikansi regresi dan uji korelasi sebagaimana dirangkum dalam tabel berikut:

Tabel 1
Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Normalitas

No.	Galat Taksiran	Lo hitung	Lo tabel	Keputusan
1	X_4 atas X_1	0,057	0,111	Data berdistribusi normal
2	X_4 atas X_2	0,071	0,111	Data berdistribusi normal
3	X_4 atas X_3	0,096	0,111	Data berdistribusi normal
4	X_3 atas X_1	0,107	0,111	Data berdistribusi normal
5	X_3 atas X_2	0,088	0,111	Data berdistribusi normal

Tabel 2
Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Signifikansi Koefisien Regresi dan Uji Linieritas Regresi

No.	Persamaan	Variabel Yang Diuji	Signifikansi		Linieritas	
			F _{hitung}	F _{tabel}	F _{hitung}	F _{tabel}
1	$X_4 = -5,486 + 1,132X_1$	X_4 atas X_1	299,192**	7,062	1,673 ^{ns}	1,807
2	$X_4 = 15,141 + 0,903X_2$	X_4 atas X_2	387,391**	7,062	0,893 ^{ns}	1,837
3	$X_4 = 16,883 + 0,972X_3$	X_4 atas X_3	350,256**	7,062	1,101 ^{ns}	1,817
4	$X_3 = -12,587 + 1,086X_1$	X_3 atas X_1	342,986**	7,062	0,811 ^{ns}	1,807
5	$X_3 = 13,791 + 0,820X_2$	X_3 atas X_2	232,633**	7,062	1,300 ^{ns}	1,837

**Sangat signifikan pada $\alpha = 0,01$ ns: non signifikan (regresi linier) pada $\alpha = 0,05$

Perhitungan hubungan kausal antarvariabel penelitian diketahui bahwa semua variabel eksogen dalam penelitian ini secara nyata berpengaruh langsung positif terhadap variabel endogen. Pertama, peran *percieved organizational support*(X_1) berpengaruh langsung positif terhadap komitmen

organisasi (X_4) sebesar = 2,43. Kedua, karakteristik tim (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi (X_4) sebesar = 5,33. Ketiga, *quality of work life*(X_3)berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi (X_4) = 2,68. Keempat, *percieved organizational support*(X_1)

berpengaruh langsung positif terhadap *quality of work life*(X_3) = 6,67. Kelima, karakteristik tim (X_2) berpengaruh langsung positif

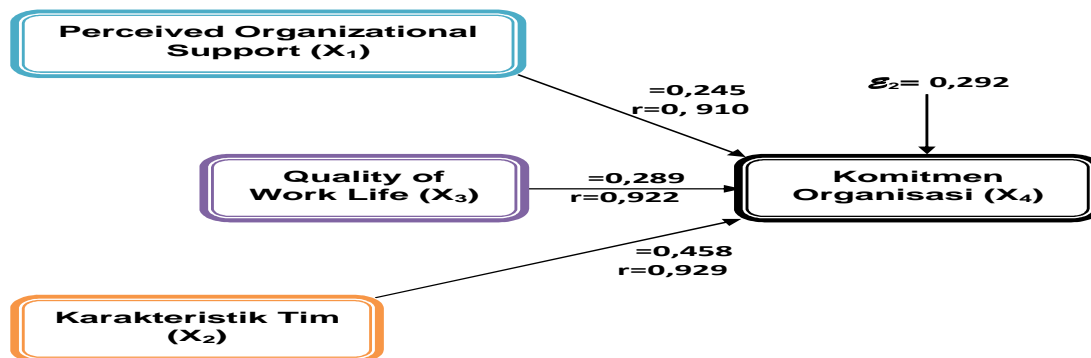
terhadap *quality of work life*(X_3) = 3.97. Hasil perhitungan tersebut ditunjukkan dalam dua tabel berikut:

Tabel 3. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel X_1 dan X_2 dan X_3 Terhadap Variabel X_4

Va-riabel	r_{xixj}	$xixj$	Pengaruh			R^2	
			Lang-sung	Tidak Langsung			
				X_1	X_2		X_3
X_1	0,871	0,245	0,060	0	0,098	0,065	0,223
X_2	0,920	0,458	0,210	0,098	0	0,118	0,425
X_3	0,889	0,289	0,084	0,065	0,118	0	0,267
Jumlah			0,354	0,163	0,215	0,183	0,915

Model Empirik Hubungan Struktural Antarvariabel berdasarkan Hasil Perhitungan Analisis Jalur Pengaruh komitmen

organisasi (X_4) atas *quality of work life* (X_3), karakteristik tim (X_2) dan *perceived organizational support* (X_1) digambarkan sebagai berikut:



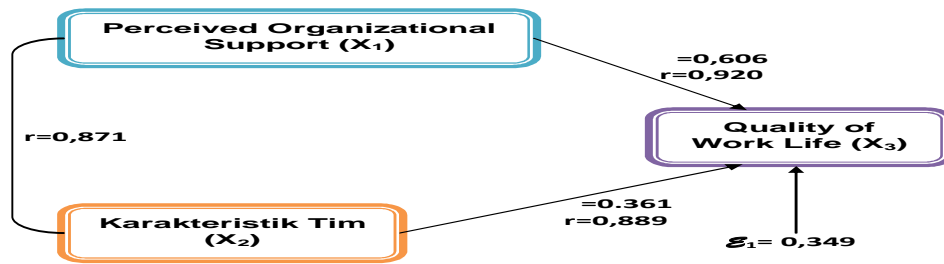
Gambar 1. Struktur-1 Hubungan Kausal Variabel X_1 , X_2 , X_3 dan X_4

Tabel 4. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel X_1 dan X_2 Terhadap Variabel X_3

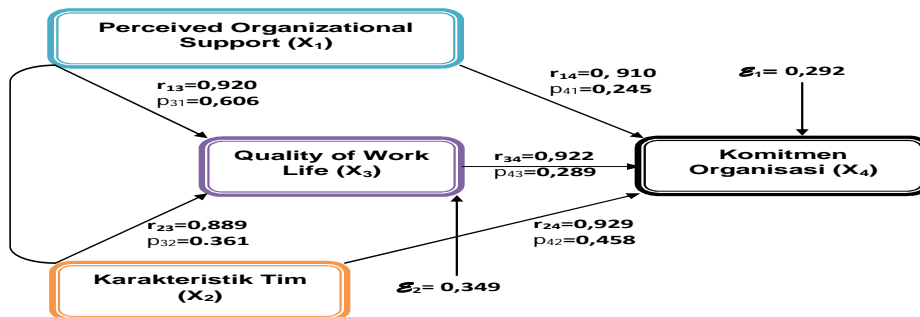
Va-riabel	r_{xixj}	$xixj$	Pengaruh		R^2	
			Lang-sung	Tdk. Langsung		
				X_1		X_2
X_1	0,871	0,606	0,367	0	0,190	0,558
X_2		0,361	0,130	0,190	0	0,320
Jumlah			0,498	0,190	0,190	0,878

Model Empirik Hubungan Struktural Antar variabel berdasarkan Hasil Perhitungan Analisis Jalur Pengaruh *quality of*

work life(X_3) atas *perceived organizational support* (X_1) dan karakteristik tim (X_2).



Gambar 2. Struktur-2 Hubungan Kausal Variabel X_1 , X_2 dan X_3



Keterangan:
 p = pengaruh; r = korelasi;
 ϵ = galat

Gambar 3
 Gabungan Hasil Analisis Jalur Struktur-1 dan Struktur-2

Tabel 5
 Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

No.	Hipotesis Penelitian	Hipotesis Statistika	Koeffisien Jalur	t_{hitung}	t_{tabel}		Kesimpulan
					0,05	0,01	
1.	POS berpengaruh langsung terhadap Ko. Organisasi	$H_0 : 41 = 0$ $H_1 : 41 > 0$	0,245	2,432*	1,998	2,655	Berpengaruh langsung positif
2.	K. Tim berpengaruh langsung terhadap Ko. Organisasi	$H_0 : 42 = 0$ $H_1 : 42 > 0$	0,458	5,329**	1,998	2,655	Berpengaruh langsung positif
3.	QWL berpengaruh langsung terhadap Ko. Organisasi	$H_0 : 43 = 0$ $H_1 : 43 > 0$	0,289	2,678**	1,998	2,655	Berpengaruh langsung positif
4.	POS berpengaruh langsung terhadap QWL	$H_0 : 31 = 0$ $H_1 : 31 > 0$	0,606	6,670**	1,998	2,655	Berpengaruh langsung positif
5.	K. Tim berpengaruh langsung terhadap QWL	$H_0 : 32 = 0$ $H_1 : 32 > 0$	0,361	3,969**	1,998	2,655	Berpengaruh langsung positif

Secara rinci pembahasan hasil penelitian diuraikan sebagai berikut:

Pengaruh perceived organizational support (X_1) terhadap komitmen organisasi (X_4)

Dalam pengujian hipotesis telah disimpulkan bahwa *perceived organizational support* (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi (X_4).

support (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi (X_4). Hasil penelitian ini senada dengan pendapat beberapa ahli di antaranya adalah Eisenberger *et al.* (Rhoades, 2002) bahwa apabila sebuah organisasi ingin memiliki pegawai dengan komitmen

organisasi yang tinggi maka organisasi harus menunjukkan komitmen terlebih dahulu dengan menyediakan dan mendukung pegawainya dengan baik. Dari penelitian Rhoades (2002), pada sampel pegawai dari berbagai organisasi ditemukan bahwa pegawai yang merasa bahwa dirinya mendapatkan dukungan dari organisasi akan memiliki rasa kebermaknaan dalam diri pegawai tersebut. Hal inilah yang akan meningkatkan komitmen pada diri pegawai. Komitmen inilah yang pada akhirnya akan mendorong pegawai untuk berusaha membantu organisasi mencapai tujuannya, dan meningkatkan harapan bahwa performa kerja akan diperhatikan dan dihargai oleh organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Ulker Colakoglu, Osman Culha, dan Hakan Atay (Colakoglu, 2010), "*According to the findings of this study, perceived organizational support has a significantly positive effect on affective commitment.*" Dijelaskan dari hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan POS terhadap komitmen afektif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh antara POS dan komitmen afektif.

Rhoades dan Eisenberger (Rhoades, 2002) mengungkapkan persepsi terhadap dukungan organisasi juga dianggap sebagai sebuah keyakinan global yang di bentuk oleh tiap pegawai mengenai penilaian mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi berdasarkan pada pengalaman

mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi, penerimaan sumber daya, interaksi dengan agen organisasinya (misalnya supervisor) dan persepsi mereka mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka.

Persepsi dukungan organisasi dibuat dengan alasan kondisi pekerjaan dan beberapa praktek sumber daya manusia memberikan penciptaan sikap positif pegawai dan perilaku. Perlakuan yang adil, dukungan pengawasan, dan penghargaan serta kondisi kerja yang menguntungkan menunjukkan hubungan yang kuat dengan dukungan organisasi yang dirasakan. Di sisi lain, dukungan organisasi dirasakan memperkuat upaya pegawai dalam organisasi, sehingga menimbulkan upaya yang lebih besar untuk memenuhi tujuan organisasi.

Menurut Colakoglu (2010) dukungan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Selanjutnya, Nancy dan Robbins (2003) mengatakan bahwa: "*Perceived organizational support (POS) reflects the degree to which employees believe that the organization values their contribution and cares about their wellbeing. An employee who believes the employer is supportive tends to perform better and feel a much stronger commitment to the organization.*"

POS mencerminkan pegawai meyakini bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka. Seorang pegawai yang

percaya bahwa organisasi mendukung cenderung untuk melakukan lebih baik dan merasa lebih kuat komitmen terhadap organisasi.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan Sia Tjun Han (2012: 109-117), menyimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Ini menunjukkan perubahan komitmen organisasi pada pegawai disebabkan oleh adanya persepsi dukungan organisasi.

Pengaruh karakteristik tim (X₂) terhadap komitmen organisasi (X₄)

Dalam pengujian hipotesis telah disimpulkan bahwa karakteristik tim (X₂) berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi (X₄). Hasil penelitian ini senada dengan pendapat Williams (Williams, 2011) mengatakan "*Work team characteristics the most important characteristics of work teams are team norms, cohesiveness, size, conflict, and development. Positive team norms are associated with organizational commitment, trust, and job satisfaction.*"

Karakteristik tim kerja yang paling penting adalah norma tim, kekompakan, ukuran, konflik, dan pengembangan. Norma tim yang positif berhubungan dengan komitmen organisasi, kepercayaan, dan kepuasan kerja.

Pegawai yang memiliki komitmen organisasi, akan terlibat aktif dalam organisasi dan akan senantiasa berpihak terhadap

kepentingan organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang kuat akan senantiasa mendukung dan menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi, keinginan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh untuk kepentingan bagi organisasinya serta berkeinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya.

Locke (2013) mengatakan "*The more members there are within a team, the more the team goals will be split among members, leaving little incentive for team members to work toward the overall team goal. Thus, individuals in larger teams generally are less committed to group goals. In smaller teams, in which behavior can be monitored and incentives are worthwhile, commitment to group goals is enhanced.*"

Semakin banyak anggota di dalam tim, semakin banyak pula tujuan tim yang akan dibagi di antara anggota, sehingga anggota tim akan mendapat insentif yang lebih sedikit. Dengan demikian, individu dalam tim yang lebih besar umumnya kurang berkomitmen untuk tujuan kelompok. Namun, dalam tim yang lebih kecil, perilaku dan insentif lebih dapat dipantau, sehingga komitmen dalam mencapai tujuan kelompok dapat ditingkatkan.

Pengaruh quality of work life (X₃) terhadap komitmen organisasi (X₄)

Dalam pengujian hipotesis telah disimpulkan bahwa *quality of work life* (X₃) berpengaruh langsung

positif terhadap komitmen organisasi (X_4). Hasil penelitian ini senada dengan pendapat beberapa ahli di antaranya adalah penelitian Zin (Zin, 2004) menunjukkan bahwa untuk meningkatkan komitmen organisasi harus mengembangkan kualitas kehidupan kerja dengan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri melalui program pelatihan dan berpartisipasi dalam setiap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka.

Penelitian Fields dan Thacker (Fields, 1992) menunjukkan bahwa suksesnya implementasi program kualitas kehidupan kerja secara keseluruhan berdampak positif terhadap komitmen pekerja baik terhadap organisasi maupun pada serikat pekerja.

Pengaruh *perceived organizational support* (X_1) terhadap *quality of work life* (X_3)

Dalam pengujian hipotesis telah disimpulkan bahwa *perceived organizational support* (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap *quality of work life* (X_3). Hasil penelitian ini senada dengan pendapat beberapa ahli diantaranya adalah Kreitner dan Kinicki (Kreitner, 2010) mengungkapkan bahwa pegawai akan menunjukkan perilaku kerja yang tidak produktif, ketika mereka mempersepsikan bahwa mereka tidak mendapatkan dukungan dari organisasi. Cascio (Cascio, 2003) juga mengungkapkan bahwa ketidakadilan perlakuan yang diterima pegawai akan

mempengaruhi baik performansi, maupun *QWL* dari pegawai tersebut.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Razali Mat Zin (2004), menunjukkan bahwa untuk meningkatkan komitmen organisasi, maka organisasi tersebut harus mengembangkan kualitas kehidupan kerja dengan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri melalui program pelatihan dan berpartisipasi dalam setiap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka.

Pengaruh karakteristik tim (X_2) terhadap *quality of work life* (X_3)

Dalam pengujian hipotesis telah disimpulkan bahwa karakteristik tim (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap *quality of work life* (X_3). Hasil penelitian ini senada dengan pendapat beberapa ahli diantaranya adalah agar kualitas kehidupan kerja yang dimiliki dapat dirasakan oleh semua anggota organisasi, maka diperlukan upaya yang tepat guna, yang antara lain memperhatikan karakteristik anggota tim. Sesuai yang diungkapkan oleh Daft (Daft, 2010), sebuah karakteristik menjadi penting adalah tipe, struktur, dan komposisi tim. Karakteristik tim ini yang nantinya dapat mempengaruhi proses internal terhadap tim, sehingga akan berpengaruh terhadap keluaran, kepuasan, dan kontribusi bagi organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui bahwa karakteristik tim dapat mempengaruhi kualitas kehidupan kerja. Artinya tim yang

mempunyai karakteristik tertentu, seperti keahlian anggota yang berbeda-beda, adanya kewenangan, atribut anggota berbedabeda, kepribadian anggota yang baik, jumlah anggota yang sesuai dengan kebutuhan, dan peranan anggota yang sesuai dengan keahlian yang dimiliki maka akan menyebabkan tingginya kualitas kehidupan kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis statistika yang dilakukan, diperoleh sejumlah temuan penelitian yang dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) *Perceived organizational support* berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti bahwa *perceived organizational support* yang kuat, mengakibatkan peningkatan komitmen organisasi; (2) Karakteristik tim berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti bahwa karakteristik tim yang baik, mengakibatkan peningkatan komitmen organisasi; (3) *Quality of work life* berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti bahwa *quality of work life* yang baik, mengakibatkan peningkatan komitmen organisasi; (4) *Perceived organizational support* berpengaruh langsung positif terhadap *quality of work life*. Artinya bahwa pemberian *perceived organizational support* yang kuat, mengakibatkan peningkatan *quality of work life*, dan (5) Karakteristik tim berpengaruh langsung positif terhadap *quality of work life*. Hal ini berarti bahwa karakteristik tim yang

baik, mengakibatkan peningkatan *quality of work life*.

Berdasarkan kesimpulan penelitian di atas, akan dapat memberikan implikasi sebagai berikut: *Pertama*, untuk membangun *perceived organizational support* agar berdampak pada peningkatan komitmen organisasi pegawai, pimpinan lembaga/unit harus selalu memberikan penghargaan pada setiap kontribusi pegawai, peduli terhadap kesejahteraan pegawai, berlaku adil kepada setiap pegawai tanpa membeda-bedakannya, memperlakukan pegawai dengan santun dan hormat, serta memberikan kesempatan pada pegawai untuk memberikan pendapat dan mengembangkan diri. Hal tersebut dimaksudkan agar setiap pegawai memiliki keyakinan bahwa organisasi tempat mereka bekerja telah mendukung secara adil.

Kedua, hal-hal yang kiranya harus menjadi pertimbangan dalam pembentukan tim kerja agar berdampak pada peningkatan komitmen organisasi pegawai, adalah dengan cara memberikan kewenangan pada pegawai untuk menyelesaikan tugas yang diberikan, adanya keahlian yang berbeda dari tiap anggota tim, kepribadian anggota, dan perbedaan atribut anggota. Hal ini dimaksudkan agar setiap pegawai yang bekerja dalam tim dapat mengembangkan sinergi, sehingga tercipta komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

Ketiga, hal yang perlu dilakukan pada *quality of work life* agar berdampak pada peningkatan komitmen organisasi pegawai, diantaranya mengkondisikan agar

pegawai memiliki keyakinan terhadap organisasi tempat bekerja melalui restrukturisasi kerja menyangkut perbaikan metode atau sistem kerja, adanya sistem penghargaan yang lebih baik, memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri, memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam setiap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan sehat, dan pengembangan etos kerja yang kuat untuk menciptakan kualitas kehidupan kerja yang kondusif dan harmonis.

Keempat, upaya yang dilakukan untuk meningkatkan *perceived of work life* agar berdampak pada peningkatan *quality of work life* diantaranya pemberian *respect* (penghargaan), *tangible benefit* seperti gaji dan tunjangan kesehatan dan *caring* (kepedulian). Penilaian positif dari organisasi akan meningkatkan kepercayaan bahwa peningkatan usaha pegawai dalam bekerja akan dihargai. Oleh karena itu pegawai akan memberikan perhatian yang lebih atas penghargaan yang mereka terima dari atasan mereka.

Kelima, upaya yang dilakukan untuk membentuk karakteristik tim kerja yang baik agar berdampak pada peningkatan *quality of work life* diantaranya mengarahkan bahwa pegawai harus memiliki tujuan, terutama apabila dalam tim harus memiliki tujuan bersama yang jelas. Apapun bentuk tujuannya, usaha untuk mencapai tujuan tersebut merupakan alasan keberadaan

suatu tim. Adanya tujuan yang jelas dan kerja sama yang harmonis dalam sebuah tim menjadi ciri atau karakteristik dari sebuah tim itu sendiri. Jika hal ini dapat terwujud, maka akan tercipta rasa nyaman berada di lingkungan kerja, yang berdampak pada peningkatan kualitas kehidupan pegawai.

Berdasarkan implikasi penelitian yang dikemukakan di atas, dapat diajukan saransaran praktis untuk perbaikan *perceived organizational support*, karakteristik tim dan *quality of work life*, agar dapat mendorong peningkatan komitmen organisasi pegawai Universitas Negeri Jakarta sebagai berikut: (1) Pimpinan universitas dan jajarannya diharapkan dapat lebih meningkatkan kerjasama dalam membangun dan mengembangkan organisasi, agar terjalin rasa memiliki bersama sehingga dapat memaksimalkan kinerjanya sebagai wujud dari meningkatnya komitmen terhadap organisasi; (2) Pimpinan universitas dan jajarannya diharapkan dapat menjalin komunikasi dua arah, dengan komunikasi rutin dan interaksi secara berkala terhadap semua pegawai, sehingga jika muncul permasalahan dapat diketahui secepatnya dan memberikan solusi terbaik, serta tidak menimbulkan prasangka yang buruk terhadap sesama pegawai; (3) Dalam pengambilan keputusan diharapkan lebih memperhatikan masalah dukungan organisasi sehingga dapat menciptakan kualitas kehidupan kerja yang berdampak pada meningkatnya komitmen organisasi pada pegawai, dan (4) Penelitian ini adalah

sebagian kecil dari penelitian tentang komitmen organisasi yang hanya meninjau dari variabel *perceived organizational support*, karakteristik tim dan *quality of work life*, masih banyak penelitian lain yang dapat dilakukan sehubungan dengan upaya-upaya peningkatan komitmen organisasi pada pegawai baik berupa penelitian kuantitatif maupun kualitatif. Selain itu, perlu diteliti lebih lanjut mengenai variabel lain yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, M. W. (1997). Total Quality Management, Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, and Intraorganizational Communication. *Management Communication Quarterly*, 10(3), 316-341.
- Cascio, W. F. (2003). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York: McGrawHill/Irwin.
- Colakoglu, U. O. (2010). Tourism and Hospitality Management. *Original Scientific Paper*, 16(2), 125-150, 128.
- Colquitt, J. A. (2011). *Organizational Behavior*. New York: McGrawHill, Companies, Inc.
- Daft, R. L. (2010). *Management*. SouthWestern: Cengage Learning.
- Fields, M. T. (1992). The Influence of Quality of Work Life on Company and Union Commitment: A Examination of Pre Post Changes. *Academy of Management Journal*, 35, 439-450.
- Gibson, J. L. (2009). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Singapore: McGraw Hill Companies Inc.
- Greenberg, J. (2010). *Managing Behavior in Organizations* (Fifth Edition ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Griffin, R. W. (2014). *Organizational Behavior*. Ohio: Cengage Learning.
- Hain, C. E. (1990). QWL (QWL): What can unions do? *S.A.M Advanced Management Journal*, 55 (2).
- Ivancevich, K. d. (2008). *Organizational Behavior and Management* (Eighth edition ed.). New York: McGrawHill/Irwin, Inc.
- John R. Schermerhorn, J. J. (2002). *Organizational Behavior*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Kheradmand, E. M. (2010). The Relation Between Quality of Work Life and Job Performance. *Middle East Journal of Scientific Research*, 6(4), 317-323.
- Kreitner, R. d. (2010). *Organizational Behavior* (9th Edition ed.). New York: McGraw Hill.
- Locke, E. (2013). *New Development in Goal Setting and Task Performance*. New York: Routledge.
- Lussier, R. N. (2010). *Leadership*. SouthWestern: Cengage Learning.

- Newstrom, J. W. (2007). *Organization Behavior: Human Behavior at Work*. . Boston: McGrawHill. *International Journal of Business*, 6(3), 323-334.
- Noruzy, A. (2011). Investigation to The Relation Between Organizational Justice, And Organizational Citizenship Behavior, The Mediating Role Of Perceived Organizational Support. *Indian Journal of Science and Technology*, 4(7).
- Rathamani, P. R. (2013). A Study on Quality of Work Life of Employees in Textile Industry – Sipcot, Perundurai. *Journal of Business and Management*, 8(3), 5459.
- Rhoades, L. E. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714, 699.
- Robbins, N. d. (2003). *Fundamental of Organizational Behavior* (3th Edition ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Werther, W. K. (1992). *Human Resources and Personnel Management* (Fourth Edition ed.). Singapore: McGrawHill Book Co.
- Williams, C. (2011). *Management*. SouthWestern: Cengage Learning.
- Yukl, G. (2009). *Leadership in Organizations*. New Jersey: : Pearson Education, Inc.
- Zin, R. M. (2004). Perception of Professional Engineers Toward Quality of Work Life and Organizational Commitment. *Gajahmada*