

## Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya)

Ardi Priambodo

Universitas Negeri Surabaya

ardipriambodo23@gmail.com

### Abstract

*Human Resources (HR) quality in an organization at this time is a matter that must be considered. Moreover, organization wishes to have a competitive advantage requires them to increase the quality of its human resources. To realize the good quality human resources that can not be done without a successful organizational management to create the optimal management of human resources through motivation and work life quality.*

*The purpose of this study is to examine the effect of the work life quality on organizational commitment through the work motivation (Study at PT. Pelabuhan Indonesia III branch Tanjung Perak Surabaya). The research type is the study of causality, with a quantitative approach. This study uses a stratified non random sampling and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM). This study used a sample of 148 respondents drawn from employees of PT. Pelabuhan Indonesia III Tanjung Perak Surabaya Branch. The scale of measurement in this study using a Likert scale.*

*The results showed that there is a significant direct effect on the work life quality variable on work motivation with a value of 0.901. There is also a significant direct effect of work motivation on organizational commitment to the value of 1.101. But there are no direct influence on the quality of work life variables on organizational commitment to the value of -0,253.*

**Key words:** *quality of work life , work motivation, organizational commitment*

## PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas pada sebuah organisasi pada saat ini adalah suatu hal yang penting. Terlebih lagi ketika keinginan organisasi atau perusahaan untuk memiliki keunggulan bersaing menuntut organisasi atau perusahaan tersebut memperbaiki kualitas sumber daya manusia pada perusahaan tersebut. Untuk membentuk sumber daya manusia sesuai yang diharapkan tersebut tidak terlepas dari kesuksesan pihak manajemen organisasi untuk menciptakan pengelolaan sumber daya manusia yang optimal.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu hal yang sangat berperan dalam suatu perusahaan dan memerlukan perhatian serta perlakuan khusus tersendiri. Dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik maka secara tidak langsung juga akan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki.

Kualitas kehidupan kerja merupakan pemenuhan akan kebutuhan yang berbeda dari setiap karyawan termasuk kebutuhan sosialnya, harga diri, dan pengakuan atas setiap keahlian (Farjad & Varnous, 2013: 450). Kualitas kehidupan kerja para karyawan di PT. Pelindo III cabang tanjung perak surabaya ini dapat dikatakan cukup baik, dilihat dari segi gaji beserta tunjangan yang didapat para karyawan. Selain itu perusahaan juga sangat memperhatikan perkembangan para karyawan, dengan cara melakukan pemantauan terhadap peningkatan kemampuan para karyawan. Para karyawan juga sangat sering memperoleh pelatihan-pelatihan ataupun seminar yang sesuai dengan bidangnya masing-masing dan juga disesuaikan dengan kebutuhan yang diinginkan oleh masing-masing divisi, mengingat di dalam perusahaan terdapat 11 divisi yang juga membutuhkan keterampilan yang berbeda-beda pula. Dengan demikian diharapkan dapat menggali dan juga memotivasi para karyawan untuk menonjolkan bakat dan kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan.

Peran motivasi juga dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Dalam Tela *et al.* (2007:2) mengatakan bahwa motivasi merupakan sebuah dorongan yang diberikan kepada karyawan untuk memberikan semangat maupun dukungan dalam menjalankan tugas yang dilakukan, yang nantinya juga dapat menimbulkan rasa komitmen terhadap organisasi.

Pemberian motivasi bagi karyawan organisasi perlu diperhatikan dengan baik, karena apabila seorang pemimpin kurang memperhatikan pemberian motivasi terhadap karyawannya, maka akan berdampak terhadap rendahnya komitmen organisasi. Kurangnya motivasi yang diberikan terhadap karyawan dapat terlihat dari absensi kehadiran karyawannya setiap hari, seperti terlambat datang dan juga tidak masuk tanpa keterangan. Apabila hal tersebut terjadi, maka pastinya pekerjaan para karyawan menjadi tidak maksimal.

Motivasi kerja di cabang tanjung perak sendiri sudah cukup baik, banyak sekali motivasi kerja yang diberikan oleh perusahaan terhadap para karyawan, seperti diberikannya reward berupa bonus dan penghargaan untuk para karyawan yang berprestasi, sehingga para karyawan dapat lebih semangat lagi dalam bekerja. Selain itu para karyawan yang berpotensi diberikan kesempatan untuk melanjutkan studi didalam maupun luar negeri dengan biaya penuh dari perusahaan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Chitramani *et al.* (2013:154) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh yang signifikan positif antara *Quality of Work Life (QWL)* dengan *Organizational Commitment (OC)*. Penelitian tersebut juga didukung oleh studi yang dilakukan oleh Birjandi *et al.* (2013:162) yang mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *QWL* dan *OC*. Namun terdapat perbedaan pendapat atau *research gap* yang terdapat pada penelitian Farjad & Varnous (2013:455) yang menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan antara *Quality of Work Life (QWL)* dengan *Organizational Commitment (OC)*.

Penelitian lain yang diteliti oleh Kabalmay *et al.* (2014:393) menyatakan bahwa adanya pengaruh yang signifikan positif antara motivasi dengan komitmen organisasi, semakin tinggi motivasi maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasi para karyawan. Sedangkan *research gap* ditemukan pada studi yang dilakukan oleh Tela *et al.* (2007:11) yang menyatakan bahwa tidak adanya pengaruh antara motivasi dengan komitmen organisasi, dalam penelitian ini para karyawan tidak termotivasi dengan motivasi yang telah diberikan oleh perusahaan.

Hasil penelitian terdahulu dan pengamatan langsung yang dilakukan penulis ketika melakukan kegiatan PKL (Praktek Kerja Lapangan) pada PT. Pelindo III (Persero) selama 40 hari kerja pada bulan Juli – September 2015 semakin mendorong perusahaan untuk memberikan motivasi kerja kepada karyawan dan menciptakan kualitas kehidupan kerja yang sesuai, mengingat pentingnya hal tersebut untuk mewujudkan komitmen organisasi terhadap karyawan khususnya pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).

PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) yang sering disebut dengan PT. Pelindo III (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam sektor perhubungan. Sebagai perusahaan milik negara PT. Pelindo III (Persero) memiliki kualitas kehidupan kerja dan motivasi yang cukup tinggi kepada para karyawannya. Namun fenomena yang terjadi pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero), dengan kualitas kehidupan kerja dan motivasi yang cukup tinggi menyebabkan karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) berada pada zona nyaman, contohnya yaitu masih banyak pegawai yang kurang memiliki rasa peduli terhadap perusahaan. Hal tersebut merujuk pada data yang diperoleh seperti rekapitulasi absensi karyawan dan juga keterangan yang diberikan oleh salah satu karyawan selaku staff pada Dinas Sumber Daya Manusia PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Perak Surabaya.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Teori Kualitas Kehidupan Kerja**

Menurut Faghieh *et al* (2013:136) mendefinisikan bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan persepsi para karyawan mengenai kesejahteraan, suasana dan pengalaman pekerja yang mengacu pada bagaimana efektifnya lingkungan pekerjaan.

### **Teori Motivasi Kerja**

Motivasi berasal dari kata latin *move*, yang berarti “bergerak”. dalam konteks sekarang, motivasi merupakan “proses-proses psikologis yang menyebabkan gairah, arah, dan ketekunan dari tindakan sukarela sesuai dengan tujuan yang telah diarahkan.” (Darmawan , 2013: 210).

Kumar (2014:83) mendefinisikan motivasi kerja merupakan rangsangan atau semangat yang ada pada diri para karyawan.

**Teori Komitmen Organisasi**

Meyer *et al.* (1993) dalam Faghieh *et al.* (2013:138) mendefinisikan bahwa komitmen organisasi merupakan segala bentuk pengorbanan yang timbul dari dalam diri karyawan atau tidak akan meninggalkan organisasi serta bersungguh-sungguh mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan teori yang mendukung dan juga tujuan penelitian yang telah dijelaskan, berikut ini adalah hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini:

- H<sub>1</sub> = Diduga terdapat pengaruh dari kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi.
- H<sub>2</sub> = Diduga kualitas kehidupan kerja terhadap motivasi kerja.
- H<sub>3</sub> = Diduga motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
- H<sub>4</sub> = Diduga kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja.

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, karena untuk menguji hubungan sebab akibat antar variabel yaitu kualitas kehidupan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi. Sumber data yang digunakan merupakan data primer yaitu melalui pengisian kuesioner yang dilakukan oleh karyawan. Populasi pada penelitian ini sebanyak 240 karyawan, namun sampel yang diambil sebanyak 150 orang karyawan dan hanya 148 kuesioner yang dapat diolah.

Kualitas kehidupan kerja merupakan variabel independen, merupakan persepsi para karyawan mengenai kesejahteraan, suasana dan pengalaman pekerja di PT Pelindo III Cabang Tanjung Perak Surabaya, Pengukuran variabel kualitas kehidupan kerja mengadopsi dari Faghieh *et al* (2013:136).

Variabel motivasi kerja sebagai variabel intervening, merupakan serangkaian dukungan psikologis yang dapat meningkatkan gairah dan ketekunan yang sesuai dengan tujuan yang telah diarahkan pada diri karyawan PT Pelindo III Cabang Tanjung Perak Surabaya. Pengukuran variabel motivasi ini mengadopsi indikator menurut Herzberg dalam Darmawan (2013) yang juga telah disesuaikan dengan keadaan di lapangan.

Komitmen organisasi sebagai variabel dependen adalah kemauan yang tinggi untuk mempertahankan anggota dari organisasi tertentu, kemauan karyawan untuk bekerja sesuai dengan peraturan yang berlaku pada PT Pelindo III Cabang Tanjung Perak Surabaya. Pengukuran

variabel komitmen organisasi ini mengadopsi indikator menurut Meyer *et al.* (2007) dalam Kumar (2014:85), yang terdiri atas *Affective commitment, Continuance commitment and Normative commitment.*

Analisis statistik pada penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan AMOS versi 21.0 for windows.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Karakteristik responden pada penelitian ini terdiri dari beberapa macam yang dapat dilihat pada tabel 1 berikut:

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

Karakteristik Responden		Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	81	55%
	Perempuan	67	45%
Usia	< 30 tahun	72	49%
	Antara 31-40 tahun	48	32%
	Antara 41-50 tahun	22	15%
	> 51 tahun	6	4%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	3	2%
	Diploma (D1/D2/D3)	41	28%
	Sarjana (S1)	85	57,4%
	Magister (S2)	18	12%
	Doktor (S3)	1	0,6%
Lama Bekerja	≤ 5 tahun	62	42%
	> 5 -15 tahun	58	39%
	> 15-20 tahun	20	14%
	> 20 tahun	8	5%
Penghasilan	1 - 2 juta	1	0,6%
	2 - 3 juta	14	9,4%
	>3 juta	134	90%

Sumber: Data penelitian, Diolah

**Tabel 2.**  
**HASIL UJI VALIDITAS**

Variabel	Indikator	Kode	Corrected Item Total Correlation	r table	Ket
KKK	Adequate and fair compensation	X1.1	0,654	0,3	Valid
		X1.2	0,645		Valid
	Save & healthy environment	X2.1	0,787		Valid
		X2.2	0,624		Valid
	Growth & security	X3.1	0,795		Valid
		X3.2	0,752		Valid
	Development of human capabilities	X4.1	0,640		Valid
		X4.2	0,703		Valid
	Thetotal life spaces	X5.1	0,618		Valid
		X5.2	0,645		Valid
	Constitutionalism	X6.1	0,777		Valid
		X6.2	0,550		Valid
		X6.3	0,579		Valid
	Social Integration	X7.1	0,622		Valid
X7.2		0,607	Valid		

	Social relevance	X8.1	0,624		Valid
		X8.2	0,660		Valid
MK	Prestasi	Z1	0,653	0,3	Valid
	Penghargaan	Z2	0,592		Valid
	Tanggung jawab	Z3	0,563		Valid
	Kesempatan untuk maju	Z4	0,689		Valid
	Pekerjaan itu sendiri	Z5	0,516		Valid
KO	Affective Commitment	Y1.1	0,511	0,3	Valid
		Y1.2	0,626		Valid
	Continuance Commitment	Y2.1	0,687		Valid
		Y2.2	0,744		Valid
	Normative Commitment	Y3.1	0,733		Valid
		Y3.2	0,662		Valid

Sumber: *Output SPSS, 2016*

Berdasarkan hasil uji validitas, semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid karena memiliki nilai Corrected Item Total Correlation > 0,3.

### Uji Reliabilitas

**Tabel 3.**  
**HASIL UJI RELIABILITAS**

Variabel	Cronbach Alpha	Cut off value	Keterangan
Kualitas Kehidupan	0,936	0,70	Reliabel
Motivasi Kerja	0,811		Reliabel
Komitmen Organisasi	0,861		Reliabel

Sumber: *Output SPSS, 2016*

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, semua variabel yang digunakan pada penelitian ini dapat dinyatakan reliable karena memiliki nilai *cronbach alpha* diatas 0,70 (Ghozali, 2011:47).

### Uji Normalitas

**Tabel 4.**  
**HASIL UJI NORMALITAS**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		148
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.69703304
Most Extreme Differences	Absolute	.079
	Positive	.079
	Negative	-.072
Kolmogorov-Smirnov Z		.960
Asymp. Sig. (2-tailed)		.315

Sumber: *Output SPSS, 2016*

Data dari hasil output SPSS menunjukkan nilai normalitas sebesar 0,315 diatas 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data pada penelitian ini berdistribusi normal karena hasil menunjukkan lebih dari 0,05.

### Uji Outlier

Pada penelitian ini menggunakan uji z-score pada program SPSS 18.0 for windows. Sampel pada penelitian ini termasuk dalam sampel golongan besar, sehingga data dinyatakan outlier jika memiliki skor  $\geq 3$ .

**Tabel 5.**  
**HASIL UJI Z-SCORE**

No Item	ZX	ZZ	ZY
1	-0.34011	-0.8715	-0.34543
2	-0.34011	-0.8715	-0.34543
3	-0.11183	-0.14072	-0.02789
4	0.11646	0.22466	-0.02789
5	-0.79668	-0.8715	-1.93314
6	0.34474	0.22466	1.24228
7	-1.3674	-0.8715	-1.6156
8	0.11646	0.22466	-0.02789
9	2.05688	2.05161	1.87736
10	0.91545	-0.50611	1.24228
...	...	...	...
145	-0.79668	-0.50611	-0.34543
146	0.68717	0.59005	0.28965
147	-1.25325	-1.23689	-0.02789
148	-1.3674	-0.8715	-1.6156

Sumber: *Output SPSS, 2016*

### Uji Linieritas

Uji linieritas menggunakan uji korelasi sederhana *pearson*. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi kualitas kehidupan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi adalah < 0,05 dan dinyatakan linier.

**Tabel 6.**  
**HASIL UJI LINIERITAS**

No	Hubungan	Korelasi	P	Simpulan
1.	Kualitas kehidupan kerja→komitmen organisasi	0,705	0,000	Linier
2.	Kualitas kehidupan kerja →Motivasi	0,790	0,000	Linier
3.	Motivasi→komitmen organisasi	0,770	0,000	Linier

Sumber: *Output SPSS, 2016*

**Uji Kelayakan Model**

**Tabel 7.**  
**EVALUASI MODEL FIT**

Jenis Fit Index	Cut-off value	Hasil	Evaluasi Model
Chi-square	diharapkan kecil	520,089	Tidak Fit
CMIN/DF	≤ 5	5,149	Tidak Fit
PNFI	>0,60	0,618	Fit
PGFI	>0,60	0,502	Mendekati Fit
PCFI	>0,60	0,649	Fit
RMR	<0.08	0.040	Fit

Sumber: *Output AMOS, 2016*

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa model yang diajukan telah fit karena total fit > 1.

**Tabel 8.**  
**HASIL UJI KOEFISIEN DETERMINASI**

Variabel	Estimate
Motivasi	0,812
Komitmen organisasi	0,775

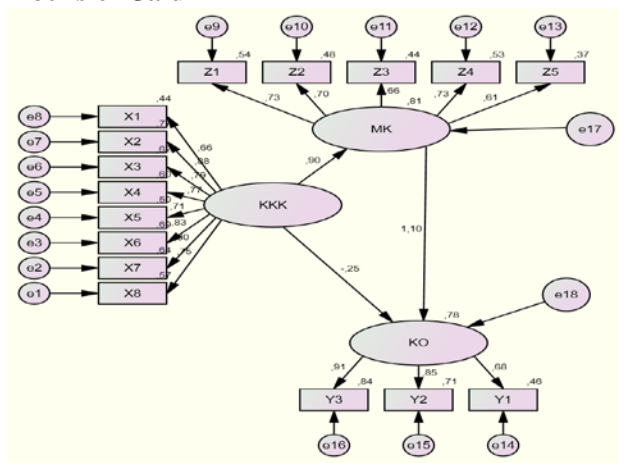
Sumber: *Output AMOS, 2016*

Hasil dari uji ketepatan model dapat dihitung melalui rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 R^2 \text{ model} &= 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) \\
 &= 1 - (1 - 0,812) (1 - 0,775) \\
 &= 1 - (0,188 \times 0,225) \\
 &= 1 - 0,0423 = 0,957 \text{ atau } 95\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa model tersebut layak, karena memiliki presentase yang cukup tinggi yaitu 95% lebih dari 50%.

**Koefisien Jalur**



**Gambar 1.**  
**Diagram Jalur**

Berdasarkan diagram jalur, berikut ini adalah keterangan masing-masing kode variabel:

**Tabel 9.**  
**KETERANGAN DIAGRAM JALUR**

Konstruk	Indikator	Kode
Kualitas Kehidupan Kerja (QWL)	<i>Adequate and Fair Compensation</i>	X1
	<i>Save &amp; Healthy Environment</i>	X2
	<i>Growth &amp; Security</i>	X3
	<i>Development of Human Capabilities</i>	X4
	<i>The Total Life Spaces</i>	X5
	<i>Constitutionalism</i>	X6
	<i>Social Integration</i>	X7
	<i>Social Relevance</i>	X8
Motivasi (MO)	Prestasi	Z1
	Penghargaan	Z2
	Tanggung Jawab	Z3
	Kesempatan Untuk Maju	Z4
	Pekerjaan Itu Sendiri	Z5
Organizational Commitment (OC)	<i>Affective Comitment</i>	Y1
	<i>Continuance Comitment</i>	Y2
	<i>Normative Comitment</i>	Y3

**Tabel 10.**  
**HASIL KONVERSI KE DALAM PERSAMAAN MODEL PENGUKURAN DAN MODEL STRUKTURAL**

Model Pengukuran		Model Struktural
Konstruk eksogen	Konstruk endogen	
X1 = λ <sub>8</sub> Kualitas Kehidupan Kerja + ε <sub>8</sub>	Z1 = λ <sub>9</sub> Motivasi Kerja + ε <sub>9</sub>	<b>Motivasi Kerja = β<sub>1</sub> Kualitas Kehidupan Kerja + ε<sub>r1</sub></b>
X2 = λ <sub>7</sub> Kualitas Kehidupan Kerja + ε <sub>7</sub>	Z2 = λ <sub>10</sub> Motivasi Kerja + ε <sub>10</sub>	
X3 = λ <sub>6</sub> Kualitas Kehidupan Kerja + ε <sub>6</sub>	Z3 = λ <sub>11</sub> Motivasi Kerja + ε <sub>11</sub>	
X4 = λ <sub>5</sub> Kualitas Kehidupan Kerja + ε <sub>5</sub>	Z4 = λ <sub>12</sub> Motivasi Kerja + ε <sub>12</sub>	
X5 = λ <sub>4</sub> Kualitas Kehidupan Kerja + ε <sub>4</sub>	Z5 = λ <sub>13</sub> Motivasi Kerja + ε <sub>13</sub>	
X6 = λ <sub>3</sub> Kualitas Kehidupan Kerja + ε <sub>3</sub>	Y1 = λ <sub>14</sub> Motivasi Kerja + ε <sub>14</sub>	<b>Komitmen Organisasi = β<sub>1</sub> Kualitas Kehidupan Kerja + β<sub>2</sub> Motivasi Kerja + ε<sub>r2</sub></b>
X7 = λ <sub>2</sub> Kualitas Kehidupan Kerja + ε <sub>2</sub>	Y2 = λ <sub>15</sub> Motivasi Kerja + ε <sub>15</sub>	
X8 = λ <sub>1</sub> Kualitas Kehidupan Kerja + ε <sub>1</sub>	Y3 = λ <sub>16</sub> Motivasi Kerja + ε <sub>16</sub>	

**Uji Hipotesis**

**Tabel 11.**  
**HASIL UJI HIPOTESIS**

Hipotesis	Variabel	Unstandardized estimate	S.E.	C.R	P
H1	KO ← KKK	-0,214	0,239	-0,895	0,371
H2	MK ← KKK	1,138	0,137	8,332	0,000
H3	KO ← MK	0,739	0,224	3,293	0,000

Sumber: *Output AMOS*, 2016

Berdasarkan tabel di atas, berikut ini adalah penjelasan hipotesisnya:

**Hipotesis pertama ditolak**, karena nilai C.R sebesar  $-0,895 < 1,96$  sedangkan nilai probabilitas sebesar  $0,371 (p \geq 0,05)$  dan nilai probabilitas

**Hipotesis kedua diterima**, karena nilai C.R sebesar  $8,332 > 1,96$  sedangkan Nilai probabilitas sebesar  $0,000 (p \leq 0,05)$ .

**Hipotesis ketiga diterima**, karena nilai C.R sebesar  $3,293 > 1,96$  sedangkan nilai probabilitas sebesar  $0,000 (p \leq 0,05)$ .

**Hipotesis keempat diterima**, karena nilai dari uji sobel test sebesar  $0,003 (p \leq 0,05)$ .

**Tabel 12.**  
**PENGARUH LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG**

	Standardize Direct Effect		Standardize Indirect Effect		Standardize Total Effect	
	KKK	MK	KKK	MK	KKK	MK
MK	0,901	0,000	0,000	0,000	0,901	0,000
KO	-0,253	1,101	0,993	0,000	0,740	1,101

Sumber: *Output AMOS*, 2016

Berdasarkan tabel 12, menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel kualitas kehidupan kerja terhadap motivasi memiliki kekuatan yang lebih besar daripada korelasi variabel kualitas kehidupan kerja dengan komitmen organisasi.

**Uji Mediasi**

**Tabel 13.**  
**HASIL SOBEL TEST**

	Test Statistic	Std. Error	p-value
Sobel Test	3.56971645	0.2355879	0.0035737

Sumber: *Output Sobel Test*, 2016

Uji mediasi melalui *sobel test* diterima karena nilai dari uji sobel test sebesar  $0,003 (p \leq 0,05)$ .

**1. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi.**

Hasil uji hipotesis pada penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kualitas kerja memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap variabel komitmen organisasi yang ditunjukkan pada hipotesis pertama terdapat nilai C.R hitung antara variabel kualitas kehidupan kerja terhadap motivasi yakni sebesar  $-0,895 < 1,96$ . Dengan Nilai probabilitas signifikansi sebesar  $0,371 (p \geq 0,05)$ .

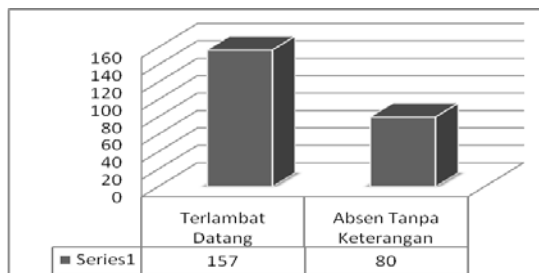
Besarnya pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi dapat dilihat dalam *Standardized Direct Effect* yaitu sebesar  $0,000$ . Sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa apabila penerapan kualitas kehidupan kerja ditingkatkan maka komitmen organisasi akan ikut meningkat, namun prosentasenya rendah. Dapat diartikan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja namun tidak signifikan.

Sementara itu dari hasil uji analisis jalur variabel kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi didapatkan hasil *standardized indirect effect* sebesar  $0,777$ . Sehingga kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Nilai variabel kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap komitmen organisasi melalui variabel intervening.

Hasil penelitian ini mendukung temuan dari penelitian oleh Farjad dan Varnous (2013) bahwa kualitas kehidupan kerja tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Dalam penelitian ini para karyawan masih merasa bahwa keseimbangan antara kerja dan aspek kehidupan lain masih belum optimal di aplikasikan dalam perusahaan infrastruktur ini. Hal ini disebabkan karena pekerjaan yang banyak dan kurangnya kompensasi membuat karyawan kurang memiliki rasa komitmen terhadap organisasi.

Berdasarkan hasil analisis tersebut telah sesuai dengan hasil wawancara terhadap salah satu karyawan yang mengatakan, kualitas kehidupan kerja yang cukup tinggi menyebabkan karyawan berada pada zona nyaman, contohnya yaitu masih banyak pegawai yang kurang memiliki rasa peduli terhadap perusahaan. Hal tersebut merujuk pada data yang diperoleh seperti rekapitulasi absensi karyawan dimana bnyak sekali karyawan yang hadir terlambat dan juga absen tanpa keterangan. Selain rekapitulasi absensi, peneliti juga mendapatkan beberapa tambahan keterangan yang diberikan salah satu staff pada Dinas Sumber Daya Manusia.





Sumber: Data Divisi SDM

**Gambar 1.**  
**Rekapitulasi Absensi Karyawan**

Pada gambar tersebut dapat dilihat bahwa tingkat keterlambatan dan absen tanpa keterangan karyawan dalam satu bulan dapat dikatakan cukup tinggi, mengingat jumlah total seluruh sebanyak 240 karyawan. Berdasarkan hasil rekapitulasi karyawan, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi karyawan dinilai masih kurang.

Indikator *The Total Life Spaces* memiliki nilai rata-rata paling tinggi yaitu sebesar (4,10). perusahaan sangat memperhatikan hubungan antara waktu kerja dengan keluarga para karyawan masing-masing, sehingga para karyawan tidak merasa waktu untuk keluarganya tersita. Pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan juga harus diselesaikan pada saat di kantor, sehingga tidak ada pekerjaan yang dibawa maupun dikerjakan di rumah. Perusahaan sendiri juga sering melakukan liburan dengan keluarga karyawan minimal dua kali dalam satu tahun dengan biaya gratis dari perusahaan. Tidak hanya mendapatkan kesempatan berlibur dengan keluarga, karyawan juga mendapatkan voucher belanja yang dapat digunakan bersama keluarganya.

Dari hasil item pernyataan juga ditemukan rata-rata indikator terendah yaitu pada indikator *Development of Human Capabilities* yang hanya sebesar 3,74. Dari indikator tersebut terdapat item pernyataan sebagai berikut, “karyawan ikut serta dan berkesempatan untuk menyampaikan pendapat dalam hal pengambilan keputusan di perusahaan” didapatkan nilai rata-rata yang terendah dari item-item pernyataan yang lain yaitu sebesar 3,67. Karyawan masih merasa belum seluruhnya yang dapat menyampaikan pendapat dalam hal pengambilan keputusan di perusahaan, karena pelindo merupakan perusahaan BUMN dimana segala kebijakan dan pengambilan keputusan berada pada pimpinan perusahaan, para karyawan cabang

tanjung perak sendiri hanya menerima segala kebijakan dan keputusan yang telah dibuat oleh pusat.

## 2. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Motivasi Kerja.

Terdapat hubungan positif antara kualitas kehidupan kerja terhadap motivasi kerja. Hal ini dibuktikan pada hasil uji pada hipotesis kedua terdapat nilai C.R hitung antara variabel kualitas kehidupan kerja terhadap motivasi yakni sebesar  $(8,332 > 1,96)$ .

Nilai probabilitas signifikansi sebesar 0,000 ( $p \leq 0,05$ ). Dimana nilai tersebut menunjukkan ada atau tidaknya pengaruh variabel kualitas kehidupan kerja terhadap motivasi kerja. Nilai probabilitas tersebut dikatakan signifikan jika  $p \leq 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja. Sehingga semakin baik (tinggi) penerapan kualitas kehidupan kerja, maka semakin baik (tinggi) pula motivasi kerja yang diberikan.

Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian yang juga dilakukan oleh Baleghizadeh and Gordani (2012:30), dalam penelitian ini para guru merasakan bahwa sekolah tersebut telah menerapkan kualitas kehidupan kerja di sekolah dengan baik, seperti menghormati privasi pribadi, menghargai perbedaan pendapat dan juga tidak ada kesenjangan sosial. Dengan demikian para guru merasakan termotivasi untuk bekerja dengan baik dan maksimal.

Penelitian lainnya dari Ezra Zeynel (2012:278) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap motivasi. Penelitian yang diterapkan di lembaga bank ini sangat menyadari bahwa pentingnya kualitas kehidupan kerja yang harus diterapkan dengan baik. Hal ini karena lembaga bank tersebut menganggap bahwa dengan menerapkan kualitas kehidupan kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas karyawan, efektivitas kelembagaan dan motivasi karyawan. Selain itu karyawan juga merasa bahwa lembaga tersebut telah memenuhi tanggung jawab terhadap para karyawannya dengan baik, seperti memenuhi segala kebutuhan dan juga memberikan kompensasi yang memadai.

Dalam penelitian ini variabel kualitas kehidupan kerja diukur dengan delapan .Kedelapan indikator tersebut telah dilaksanakan dengan cukup baik. Indikator *The Total Life Spaces* memiliki nilai rata-rata paling tinggi yaitu sebesar (4,10). Pelindo sangat memperhatikan hubungan antara waktu kerja dengan keluarga para karyawan masing-masing, sehingga para karyawan tidak merasa waktu untuk keluarganya tersita.

Pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan juga harus diselesaikan pada saat di kantor, sehingga tidak ada pekerjaan yang dibawa maupun dikerjakan dirumah. Perusahaan sendiri juga sering melakukan liburan dengan keluarga karyawan minimal dua kali dalam satu tahun dengan biaya gratis dari perusahaan. Tidak hanya mendapatkan kesempatan berlibur dengan keluarga, karyawan juga mendapatkan voucher belanja yang dapat digunakan bersama keluarganya.

Pelindo juga telah memberikan jam kerja dan jam istirahat sesuai dengan Standart Operasional Perusahaan (SOP) dengan 5 hari kerja. Dengan adanya penerapan kualitas kehidupan kerja yang baik, maka dapat disimpulkan semakin baik pula pemberian motivasi kerja yang ada di perusahaan

### 3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi.

Penelitian ini memperlihatkan adanya hubungan positif antara motivasi kerja dan komitmen organisasi yang ditunjukkan dengan nilai C.R yang lebih besar dari 1,96 yakni sebesar  $3,293 > 1,96$ .

Pengaruh variabel motivasi kerja terhadap komitmen organisasi dapat dilihat dari nilai probabilitas signifikansinya  $\leq 0,05$ . Nilai probabilitas motivasi kerja terhadap komitmen organisasi memiliki signifikansi sebesar adalah sebesar 0,000 ( $p \leq 0,05$ ). Maka dapat disimpulkan bahawa variabel motivasi erka memiliki pengaruh terhadap variabel komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kabalmay *et al.* (2014:393) menyatakan bahwa adanya pengaruh yang signifikan positif antara motivasi dengan komitmen organisasi. Untuk mempertahankan dan meningkatkan komitmen karyawan, manajemen senantiasa meningkatkan penerapan motivasi kerja yang diperlukan. Persepsi karyawan terhadap lembaga ini masih sangat positif karena karyawan merasa selalu mendapatkan dukungan dalam melakukan pekerjaan, yang terbukti dari tingginya komitmen karyawan untuk terus meningkatkan dan ingin menghabiskan sisa karirnya serta bangga terhadap organisasi.

Dalam penelitian ini, variabel motivasi kerja diukur dengan lima indikator yaitu prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kesempatan untuk maju, pekerjaan itu sendiri. Berdasarkan hasil dari kuesioner, indikator pekerjaan itu sendiri memiliki nilai *mean* tertinggi sebesar 4,21. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden merasa telah menjaga nama baik perusahaan dengan berperilaku sesuai

norma yang berlaku. Dengan demikian, hal tersebut dapat memberikan dampak positif bagi para karyawan dan memperkuat hubungan antara karyawan dengan perusahaan.

Sementara indikator kesempatan untuk maju memperoleh nilai rata-rata indikator terendah (3,66). Indikator ini menjelaskan mengenai karyawan berkesempatan naik jabatan dan lebih maju dalam berkarier dalam perusahaan. Fenomena di lapangan sendiri, untuk berkesempatan lebih maju dan naik jabatan masih dibilang kurang, karena karyawan masih merasakan hanya orang-orang yang memiliki kedekatan dengan para atasan atau pimpinan yang lebih cepat untuk maju dan naik jabatan.

Hal ini menjelaskan bahwa dengan diberikan kesempatan untuk lebih maju dan naik jabatan, akan mendorong para karyawan untuk lebih giat lagi dalam bekerja dan berusaha untuk menunjukkan hasil kerja yang terbaik, namun dengan demikian menjadi ancaman dari dalam diri bagi para karyawan karena mereka akan bersaing dengan rekan kerja yang lainnya. Selain itu, untuk naik jabatan yang lebih tinggi juga bukanlah hal yang mudah. Para karyawan juga akan berlomba untuk memperbaiki kinerja, skill, dan kemampuan mereka masing-masing. Dengan demikian perlu adanya motivasi kerja untuk mengimbangi permasalahan ini.

Kumar (2014:83) mengatakan motivasi kerja merupakan rangsangan atau semangat yang timbul atau terjadi dari dalam diri karyawan. Menurut hasil wawancara dengan beberapa karyawan, motivasi kerja yang diberikan di PT. Pelabuhan Indonesia III (Cabang) Tanjung Perak Surabaya sudah sangat baik, seperti pemberian bonus dan penghargaan terhadap karyawan, dan juga kesempatan untuk melanjutkan studi bagi karyawan yang terpilih di dalam maupun luar negeri dengan gratis tanpa dipungut biaya. Motivasi kerja tersebut diberikan untuk membangun semangat atau gairah karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Cabang) Tanjung Perak Surabaya dalam bekerja.

### 4. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Motivasi Kerja.

Penelitian ini memperlihatkan adanya hubungan kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi (intervening).

Nilai *standardized indirect effect* variabel kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi melalui variabel motivasi kerja memiliki nilai yang



lebih besar (0,777). Sementara nilai pengaruh langsung kualitas kehidupan kerja terhadap variabel komitmen organisasi hanya sebesar 0,000.

Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh Penelitian Kabalmay *et al.* (2014:393) yang menyatakan adanya pengaruh antara motivasi dengan komitmen organisasi. Hal ini dapat diartikan komitmen organisasi yang dihasilkan bisa ditingkatkan dengan adanya kualitas kehidupan kerja yang didukung pemberian motivasi kerja terhadap karyawan.

Karena itu, penting bagi sebuah perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja yang didukung pemberian motivasi kerja terhadap karyawan agar komitmen organisasi dapat lebih meningkat.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi di PT. Pelindo III Cabang Tanjung Perak Surabaya.
2. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja di PT. Pelindo III Cabang Tanjung Perak Surabaya.
3. Motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi di PT. Pelindo III Cabang Tanjung Perak Surabaya.
4. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja.

## SARAN

Berikut ini saran yang dapat penulis sampaikan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan:

1. Bagi perusahaan
  - a. Perusahaan harus lebih memperhatikan karyawan dalam hal kesempatan karyawan untuk menyampaikan pendapatnya, karena dengan demikian akan tercipta kualitas kehidupan kerja yang baik. Sehingga pada akhirnya akan menstimulus berkembangnya ide maupun inovasi-inovasi di antara karyawan.
  - b. Perusahaan diharapkan lebih tegas lagi dalam masalah absensi karyawan, karena berdasarkan hasil rekapitulasi absensi masih banyak karyawan

yang datang tidak tepat waktu dan juga absen tanpa keterangan. Karyawan yang melanggar tersebut seharusnya diberikan sanksi agar kedepannya tidak diulangi kembali.

- c. Diharapkan dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja yang lebih baik lagi dan juga didorong dengan pemberian motivasi kerja demi peningkatan komitmen organisasi sehingga perusahaan memiliki tenaga kerja yang berkualitas dan mampu bersaing di masa mendatang.
2. Bagi peneliti selanjutnya
    - a. Penelitian ini lebih fokus untuk mengukur komitmen organisasi melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Untuk peniti selanjutnya diharapkan dapat lebih focus kepada peningkatan komitmen organisasi. Penelitian ini juga mengambil objek penelitian pada sektor jasa kepelabuhan, maka untuk peneliti selanjutnya dapat mengembangkan serta diaplikasikan pada berbagai perusahaan lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi 2010. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arthi dan Chitramani. 2011. "Impact of Quality of Work Life On Organizational Commitment Among ITES Employees In Coimbatore". *Research Journal of Social Science & Management*. Vol. (1)5: pp.154-168.
- Birjandi, Masoud. Hamid Birjandi dan Manoochehr Ataei. 2013. "The Relationship Between The Quality of Work Life and Organizational Commitment of The Employee Of Darab Cement Company: Case Study In Iran". *International Journal of Economics, Business and Finance*. Vol. (1)7: pp.154-164.
- Baleghizadeh, Sasan and Yahya Gordani. 2012. "Motivatio and Quality of Work Life among Secondary School EFL Teachers". *Australian Journal of Teacher Education*. Vol.(37). Issue 7: pp.30-42.
- Danish, Rizwan Qaiser dan Yasin Munir.2013. "The Impact of Motivation on Employee's Commitment: Evidence from Public and Private Sector of Pakistan". *International Journal of Business and Management*. pp. 1-11.

- Darmawan, Didit. 2013. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta.
- Faghieh, Reza. Allameh Mohsen dan Reza Ansari. 2013. "Effect of Quality of Work Life on Organizational Commitment by SEM (Case Study: OICO Company)". *International Journal of Academic Research In Business and Social Science*. Vol. (3), No.10; pp.135-144.
- Farjad, Rajabi dan Shahrnaz Varnous. 2013. "Study of Relationship of Quality of Work Life (QWL) and Organizational Commitment". *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. Vol. (4)9: pp.449-456.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- George, Louis dan Thara Sabapathy. 2011. "Work Motivation of Teachers: Relationship With Organizational Commitment". *Canadian Social Science*. Vol. (1), No.1: pp.90-99.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19 Edisi Kelima*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Kabalmay, Jamaludin. Vitayala Hubeis dan Sukiswo Dirdjosuparto. 2014. "The Influence of Motivation on Commitment of Employees at Fisheries Polytechnics of Tual". *Asian Journal of Business and Management*. Vol. (2). Issue 4: pp.393-397.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2008. *Organizational Behavior eighth edition*. New York: The McGraw-Hill.
- Kumar, S. Arun. 2014. "An Empirical Study: Relationship Between Employee Motivation, Satisfaction and Organizational Commitment". *Internasional Journal Management Business*. Vol.(4). Issue 2: pp.81-93.
- Latan, Hengky. 2013. *SEM Structural Equation Model*. Yogyakarta : BPFE
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI.
- Sugiyono. 2009. *Metode penelitian Kuantitatif Kualitatif & RD*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. *Statistik untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2011. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Tella, Adeyinka. C.O. Ayeni dan S.O.Ppoola. 2007. "Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria". *Libraray Philosophy and Practice (e-journal)*. Paper 118.
- Zeynel, Ezra. 2012. "The Effects of Work Motivation in Quality of Work Life and A Study on Banking Sector". *International Symposium on Sustainable Development*. Vol. (3): pp.278-298.