

ANALISIS PENERAPAN QUALITY OF WORK LIFE (QWL) TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN KARYAWAN

Indah Kusuma Hayati, M.Si

Manajemen Industri Akademi Telekomunikasi Bogor

Email: indah_sumedji@yahoo.co.id

Abstract: Increased productivity needs being in line with the increase in employee performance. To be able to improve employee performance, companies must create working conditions that offer incentives for employees to satisfy them with the system running in the company. The purpose application of Quality of Work Life (QWL) in an enterprise is to improve employee satisfaction on the job. Employee job satisfaction is one important aspect to consider in efforts to improve the human resources quality of an enterprise. Employees who have high job satisfaction, will generally have a high commitment to the company. High employee commitment will give beneficial contribution to the company to increase productivity of both employees and companies. This study aims to analyze the effect of the QWL application on job satisfaction and employee commitment as well as analyzing the effect of job satisfaction on employee commitment.

The study is conducted by giving questionnaire to 120 employees SBU (Strategic Business Unit) 1 PT. PGN, which is present in three areas, namely Hosbun, Bogor and Jakarta East. Hypothesis testing method using the model Structural Equation Model (SEM) with PLS.

The results of the analysis indicate that the application of QWL hypothesis has no effect on job satisfaction of employees. Application of QWL and job satisfaction significantly influence employee commitment. The better implementation of QWL and the higher levels of job satisfaction will increase employee commitment to the company.

Key Words : Quality of work life, job satisfaction and employee commitment, SEM PLS

Abstrak: Peningkatan produktivitas perlu sejalan dengan peningkatan kinerja karyawan. Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan harus menciptakan kondisi kerja yang menawarkan insentif bagi karyawan untuk memuaskan mereka dengan sistem yang berjalan dalam perusahaan. Penerapan Quality of Work Life (QWL) dalam suatu perusahaan adalah untuk meningkatkan kepuasan karyawan pada pekerjaan. Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu aspek penting untuk dipertimbangkan dalam upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dari suatu perusahaan. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi, umumnya akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Komitmen karyawan yang tinggi akan memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi perusahaan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak penerapan QWL terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan serta

menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada 120 karyawan SBU (Strategic Business Unit) 1 PT. PGN, yang hadir di tiga wilayah, yaitu Hosbun, Bogor dan Jakarta Timur. Metode pengujian hipotesis menggunakan Model Model (SEM) dengan PLS. Hasil analisis menunjukkan bahwa penerapan hipotesis QWL tidak berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Penerapan QWL dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan. Implementasi yang lebih baik dari QWL dan tingkat yang lebih tinggi kepuasan kerja akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Kata Kunci: *Quality of Work Life, kepuasan kerja dan komitmen karyawan, SEM, PLS*

PENDAHULUAN

Era Globalisasi dan perubahan-perubahan ekonomi membawa dampak cukup besar bagi dunia bisnis di Indonesia. Persaingan domestik maupun internasional yang semakin ketat menyebabkan perusahaan dituntut mempunyai keunggulan produk, jasa, biaya dan sumber daya manusia untuk mempertahankan eksistensi perusahaan di dalam dunia bisnis.

Salah satu aspek terpenting dalam menciptakan suatu keunggulan bersaing adalah meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia merupakan penggerak utama dalam pencapaian visi dan misi suatu perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan akan terwujud apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas diharapkan mampu merespon dengan cepat dan mampu menghadapi perubahan di dalam dunia bisnis.

Keterkaitan karyawan dalam perusahaan adalah sangat dominan, sehingga perhatian yang serius terhadap pengelolaan sumber daya manusia (SDM) mutlak diperhatikan. Karyawan sebagai sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan adalah manusia yang mempunyai sifat kemanusiaan, perasaan dan kebutuhan yang beraneka ragam. Mengingat sumber daya manusia merupakan aset penting dalam suatu perusahaan, usaha untuk memelihara hubungan yang berkesinambungan dan serasi dengan para karyawan dalam setiap perusahaan menjadi sangatlah penting.

Pada umumnya, tujuan utama sebuah perusahaan adalah meningkatkan keuntungan dengan cara meningkatkan produktivitas. Peningkatan produktivitas harus sejalan dengan peningkatan kinerja karyawan. Artinya, produktivitas yang tinggi tidak akan tercapai apabila kinerja karyawan menurun. Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan harus mampu menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan rangsangan bagi karyawan agar mereka merasa puas terhadap sistem yang berjalan di perusahaan. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor utama dalam peningkatan produktivitas perusahaan.

Salah satu tujuan penerapan *Quality of Work Life* (QWL) dalam suatu perusahaan adalah untuk meningkatkan kepuasan karyawan terhadap karyawanan. Penerapan QWL yang baik merupakan perhatian perusahaan dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Faktor – faktor usaha QWL bukan hanya pada bagaimana perusahaan dapat menyebabkan karyawan menjadi lebih baik, melainkan juga menyebabkan karyawannya menjadi lebih baik. Unsur QWL yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan adalah melalui tingkat partisipasi karyawan, pengembangan karir, penyelesaian konflik, komunikasi, kesehatan kerja, keselamatan kerja, lingkungan yang aman, kompensasi yang layak, serta faktor kebanggaan terhadap organisasi (Cascio, 2006).

Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan dalam usaha peningkatan kinerja sumber daya manusia suatu perusahaan. Kepuasan karyawan terpenuhi,

mereka akan cenderung memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya, sebaliknya ketidakpuasan akan mengakibatkan menurunnya kinerja yang diperlihatkan dengan perlakuan-perlakuan negatif yang dapat merugikan perusahaan.

Kepuasan merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sehingga pengukurannya pun sangat bervariasi. Salah satu cara dalam mengukur tingkat kepuasan karyawan yaitu dengan mengetahui perasaan atau persepsi karyawan terhadap penerapan QWL. Penerapan QWL merupakan suatu upaya untuk mencapai kinerja yang unggul, yang tinggi dan upaya untuk mencapai kepuasan diri dan lingkungan kerja yang optimal (Arifin, 1999).

Berdasarkan uraian diatas, perumusan masalah yang diteliti adalah sebagai berikut : (1) faktor apa yang dapat merefleksikan penerapan QWL pada PT PGN berdasarkan persepsi karyawan? (2) bagaimana tingkat kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap perusahaan pada PT PGN Tbk ? (3) bagaimana pengaruh penerapan QWL terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan pada PT PGN Tbk ? (4) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan PT PGN ?

Landasan teori dan Perumusan Hipotesis

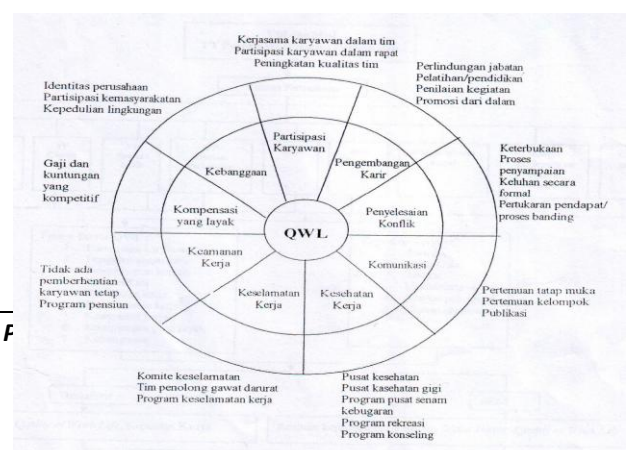
Menurut Cascio (2006), QWL dapat diartikan menjadi dua pandangan yaitu : pandangan pertama menyebutkan bahwa QWL merupakan sekumpulan keadaan dan praktek dari tujuan organisasi (contohnya : pemerikayaan pekerjaan, kebijakan promosi dari dalam, kepenyeliaan yang demokratis, partisipasi karyawan dan kondisi kerja yang nyaman). Pandangan kedua menyatakan bahwa QWL merupakan persepsi-persepsi karyawan seperti karyawan merasa aman secara relative merasa puas serta mendapatkan kesempatan tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia.

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi, pada umumnya akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Komitmen karyawan sangatlah penting bagi perusahaan. Komitmen karyawan yang tinggi akan memberikan kontribusi kepada perusahaan untuk meningkatkan produktivitas baik karyawan maupun perusahaan.

PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk, atau lebih dikenal dengan sebutan PGN, merupakan Badan Usahan Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang distribusi dan transmisi gas. PT PGN merupakan salah satu BUMN yang telah *go public*. Pada pertengahan tahun 2011, kinerja laba bersih 18 BUMN yang sudah *go public* secara agregat juga mengalami peningkatan sebesar 36,44% dibanding 2010.

QWL menghasilkan lingkungan kerja yang lebih manusiawi. Penerapan QWL bertujuan untuk berusaha memenuhi kebutuhan tingkat tinggi karyawan dan kebutuhan pokok karyawan. Pengelolaan manajemen sumber daya manusia dengan menerapkan QWL ditujukan untuk mewujudkan kehidupan kerja yang berkualitas sehingga pada akhirnya mencapai kinerja yang unggul, produktivitas yang tinggi dan mencapai kepuasan diri dan lingkungan kerja.

Menurut Cascio (2006), terdapat Sembilan indikator dalam penerapan *Quality of Work Life*, yaitu (1) Partisipasi karyawan, (2) Penyelesaian Konflik, (3) Komunikasi, (4) Kesehatan kerja, (5) keselamatan kerja, (6) Keamanan kerja, (7) Kompensasi yang layak, (8) Kebanggaan dan (9) Pengembangan Karir. Gambar 1, memberikan gambaran singkat mengenai indikator-indikator *Quality of Work Life* (Cascio, 2006).



2.2. Kepuasan Kerja

Menurut Davis *et al* (1994) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sekumpulan perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan, dimana kepuasan kerja tersebut bersumber dari keinginan, kebutuhan, pengalaman masa lalu yang diharapkan dapat terpenuhi dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah keseimbangan antara harapan dan imbalan, sehingga bisa dikatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan keadilan dan juga motivasi.

Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) karyawan terhadap pekerjaannya yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaannya. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya (Suhendi, 2010).

Menurut Mangkunegara (2000) ada 2 faktor yang mempengaruhi kepuasan

kerja yaitu:

- 1) Faktor karyawan, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
- 2) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Hal tersebutlah yang kemudian dijelaskan Luthans (2006) dalam bukunya *Perilaku Organisasi* secara rinci sebagai dimensi terjadinya suatu kepuasan kerja, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.

2. Gaji

Gaji sebagai faktor multidimensi dalam kepuasan kerja merupakan sejumlah upah/ uang yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

3. Kesempatan promosi

Kesempatan promosi adalah kesempatan untuk maju dalam organisasi, sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang positif dan kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian dasar menjadi lebih penting daripada kesempatan promosi.

4. Pengawasan (Supervisi)

Pengawasan merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan

dukungan perilaku. Ada 2 (dua) dimensi gaya pengawasan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan, seperti memberikan nasehat dan bantuan kepada karyawan, komunikasi yang baik dan meneliti seberapa baik kerja karyawan. Yang kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Secara umum, kedua dimensi tersebut sangat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

5. Rekan kerja

Pada umumnya, rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang 'kuat' bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu. Karena kelompok kerja memerlukan kesalingtergantungan antar anggota dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi seperti itulah efektif membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, sehingga membawa efek positif yang tinggi pada kepuasan kerja.

2.3. Komitmen Karyawan

Menurut Robbins (2003) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen merupakan suatu hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan jika perusahaan tersebut menghendaki karyawan dapat bekerja lebih baik untuk mencapai tujuan perusahaan. Karyawan dengan komitmen yang tinggi selalu memiliki semangat, tanggung jawab yang tinggi dalam melaksanakan setiap tugasnya dan selalu melindungi dan berpikir memajukan perusahaan semaksimal mungkin. Sikap komitmen karyawan tersebut ditandai dengan 3 (tiga) hal, yaitu : (1) penerimaan karyawan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, (2) kesiapan dan kesediaan pegawai untuk berusaha dengan sungguh-

sungguh atas nama perusahaan, dan (3) keinginan pegawai untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Meyer *et al* (1997) menambahkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan bekerja dengan penuh dedikasi karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi menganggap bahwa hal yang penting yang harus dicapai adalah pencapaian tugas dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi juga memiliki pandangan yang positif dan akan melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi.

Meyer dan Allen (1997) dalam Suhendi (2010) merumuskan tiga komponen komitmen dalam organisasi, yaitu :

- (1) *Affective commitment*, berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *Affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu (anggota perusahaan).
- (2) *Continuance commitment*, berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi sehingga akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *Continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.
- (3) *Normative commitment*, menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *Normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut.

2.4. Pengembangan Hipotesis

2.4.1. *Quality of Work Life (QWL)* dengan Kepuasan Kerja

Setiap karyawan memiliki seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu dan berbentuk menjadi sebuah harapan. Harapan tersebut ditumpukan oleh karyawan kepada perusahaan dengan cara

mengharapkan suatu imbalan atau perhatian perusahaan lainnya atas hasil pekerjaannya.

Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan. Ketidakpuasan akan timbul, ketika harapan individu tidak terpenuhi (Kuswandi, 2004). *Quality of Work Life* (QWL) merupakan salah satu upaya dari perusahaan dalam pengelolaan SDM yang berhubungan erat dengan dengan lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

Hipotesis 1 : Terdapat pengaruh penerapan

QWL terhadap kepuasan kerja

2.4.2. *Quality of Work Life* (QWL) dengan Komitmen Karyawan

Kesuksesan penerapan QWL secara keseluruhan dalam suatu perusahaan akan berdampak positif terhadap tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan tersebut. Komitmen merupakan suatu proses yang timbul sebagai akibat keinginan untuk setia dan berbakti baik kepada pekerjaannya, kelompok, atasan maupun pada perusahaannya.

Hipotesis 2 : Terdapat pengaruh penerapan

QWL terhadap Komitmen Karyawan

2.4.3. Kepuasan Kerja dengan Komitmen

Karyawan terhadap Perusahaan

Keterkaitan antara kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan dimana karyawan yang puas baik terhadap pekerjaan atau kondisi perusahaan akan memunculkan sikap atau perilaku karyawan untuk lebih komitmen terhadap perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Komitmen merupakan satu proses yang timbul akibat keinginan untuk setia dan berbakti baik itu kepada pekerjaannya, kelompok, atasan maupun pada perusahaan. Keinginan seseorang untuk berbakti inilah yang membuat seseorang bekerja tanpa menghiraukan besarnya imbalan.

Hipotesis 3 : Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan perusahaan

METODE PENELITIAN

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan dengan menggunakan software SPSS 17.00 untuk pengujian *Anova*, tujuannya untuk mengetahui perbedaan tingkat kepuasan dan komitmen karyawan berdasarkan karakteristik responden.

2. Analisis SEM dengan *SmartPLS*

Analisa pengaruh penerapan QWL terhadap kepuasan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan menggunakan model *Structural Equation Model* (SEM) dengan PLS. Dikemukakan oleh Wold (1985) dalam Ghazali (2008) PLS merupakan metode analisis *powerfull*, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah *second order confirmatory factors analysis* (2ndCFA). *second order factor analysis*, yaitu analisis faktor di mana korelasi matriks faktor umum itu sendiri dianalisa untuk memberikan faktor urutan kedua. Konstruk laten yang digunakan terdiri dari dua macam yaitu konstruk *first order* dan konstruk *second order*. Pada tabel 2 (pada halaman selanjutnya), menunjukkan konstruk *second order*, konstruk *first order* dan indikator. Gambar 2 menunjukkan model persamaan struktural penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Deskriptif

Responden dalam penelitian ini karyawan SBU 1 PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk sejumlah 120 karyawan. Hasil analisis deskriptif berupa uji *oneway anova* terhadap tingkat kepuasan kerja dan komitmen karyawan, menunjukkan bahwa F_{hitung} untuk semua karakteristik memiliki nilai yang rendah dibanding F_{tabel} ($= 3.9215$) atau $p > 0.05$ pada selang kepercayaan 95%. Hal ini berarti bahwa tidak ada perbedaan tingkat kepuasan kerja dan

komitmen karyawan berdasarkan karakteristik responden

F hitung dan P-value Pada Analisis Varian (Anova) Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan Berdasarkan Karakteristik Responden

Karakteristik Responden		F _{hitung}	Sig.
Jenis Kelamin	Kepuasan Kerja	3.057	0.083
	Komitmen Karyawan	0.568	0.453
Usia	Kepuasan Kerja	0.078	0.925
	Komitmen Karyawan	1.439	0.241
Pendidikan	Kepuasan Kerja	0.054	0.983
	Komitmen Karyawan	1.643	0.183
Masa Kerja	Kepuasan Kerja	0.054	0.983
	Komitmen Karyawan	1.643	0.183

Hasil Analisis SmartPLS

Konstruk yang digunakan dalam penelitian merupakan konstruk dengan multidimensi. Konstruk terdiri dari dua jenjang konstruk yaitu konstruk *first order* dan konstruk *second order*. Konstruk *first order* merupakan variabel penegas dari konstruk *second order*. Sedangkan *second order* merupakan variabel utama dalam pengamatan. Konstruk *second order* meliputi penerapan *Quality of Work Life (QWL)*, kepuasan Kerja dan komitmen karyawan, yang kemudian akan dipertegas oleh beberapa konstruk *first order*. Sedangkan konstruk *first order* dipertegas dengan beberapa indikator (Gambar 1, pada halaman selanjutnya).

Pengujian kelayakan model dilakukan terhadap *outer model* dan *inner model*. Evaluasi *outer model* dilakukan untuk mengevaluasi hubungan indikator dengan konstruk *first order*. Sedangkan evaluasi *inner model* dilakukan untuk mengevaluasi hubungan konstruk *first order*

terhadap *konstruk second order* dan mengevaluasi hubungan antar konstruk *second order*.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, secara umum dalam kasus di PT PGN Tbk, penerapan faktor-faktor QWL seperti partisipasi karyawan, pengembangan karir, penyelesaian konflik, komunikasi, kesehatan kerja, keselamatan kerja, kompensasi yang layak dan kebanggaan, tidak berpengaruh kepada kepuasan kerja karyawan. Terdapat beberapa kemungkinan yang menyebabkan penerapan QWL tidak berpengaruh terhadap kepuasan karyawan, diantaranya adalah (1) Desain QWL tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan, (2) implikasi QWL tidak berjalan dengan baik, (3) QWL lebih merupakan *hygiene factor* yang apabila ada hanya menghasilkan “tidak ada *dissatisfaction*” bukan menghasilkan “*satisfaction*”, (4) Karyawan tidak mengetahui dan memahami tujuan penerapan faktor QWL dan (5) Tingkat motivasi karyawan terletak pada 5 faktor kepuasan kerja, yaitu pekerjaan, gaji, promosi, supervisi dan rekan kerja, yang mereka butuhkan (*extrinsic motivation*).

Pada hasil penelitian, penerapan QWL dan kepuasan kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap komitmen karyawan. penerapan QWL dan kepuasan kerja secara bersamaan memiliki kontribusi terhadap tingkat komitmen karyawan sebesar 33.09%. Semakin baik penerapan QWL dan Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja akan semakin meningkat komitmen karyawan terhadap organisasi atau perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang Husnawati (2006) dan Bhaesajsanguan (2010), bahwa QWL dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja karyawan yang tinggi menyebabkan komitmen karyawan terhadap perusahaan tinggi. Pemenuhan kebutuhan karyawan, baik material dan non material, melalui penerapan QWL yang baik dapat meningkatkan komitmen karyawan.

Secara teori, kepuasan sangat berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Kepuasan kerja sangat tinggi akan menyebabkan peningkatan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa sebagian besar responden memiliki komitmen yang tinggi, baik *affective*,

continuance dan *normative commitment*. Hasil penelitian Ali Nina (1996) Karyawan yang bekerja di perusahaan BUMN memiliki komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif yang secara bermakna lebih tinggi daripada karyawan yang bekerja di organisasi swasta.

Merupakan suatu hal yang sangat positif bagi PGN adalah bahwa karyawan memiliki komitmen yang sangat tinggi terhadap perusahaan. Hal ini diperkuat dengan hasil pengolahan, dimana karyawan memiliki persepsi bahwa 'perusahaan memiliki arti sangat besar bagi kehidupan karyawan' dan mereka memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan. Selain itu lebih dari 80% karyawan menyatakan sangat bahagia menghabiskan sisa karir di perusahaan.

Komitmen karyawan yang tinggi ini harus dijaga dan menjadi perhatian khusus oleh perusahaan. Dalam rangka memelihara komitmen karyawan, manajemen perlu memperhatikan penerapan faktor QWL dan kepuasan karyawan ke arah yang lebih baik.

Perusahaan PGN telah menerapkan QWL dengan serius. Faktor QWL yang dinilai sangat memuaskan oleh karyawan, adalah :

1. Bekerja di PGN dapat menambah pengetahuan dan keterampilan melalui diklat.
2. Karyawan memiliki rasa bangga terhadap perusahaan sehingga diharapkan akan bekerja optimal untuk kemajuan perusahaan.
3. kebanggaan karyawan terhadap perusahaan dipengaruhi oleh identitas perusahaan, partisipasi perusahaan dalam kegiatan sosial dan keperdulian terhadap lingkungan.

SIMPULAN

PGN sudah berusaha menerapkan QWL dengan serius, melalui pemberian perhatian kepada komunikasi, kesehatan kerja, keselamatan kerja, partisipasi, sistem pengembangan karir, sistem kompensasi, sistem penyelesaian konflik, keamanan kerja dan menciptakan kebanggaan karyawan terhadap perusahaan. Diantara penerapan QWL yang sangat memuaskan karyawan adalah mereka belajar banyak dari pekerjaan dan kebanggaan terhadap perusahaan.

Kepuasan kerja karyawan PT PGN Tbk sangat dipengaruhi oleh Gaji, pekerjaan itu

sendiri, rekan kerja, supervisi, dan promosi. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa sebagian besar responden memiliki komitmen yang tinggi, baik *affective*, *continuance* dan *normative commitment*. Sebagian besar responden memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di PT PGN Tbk.

Hasil uji hipotesis dengan PLS menunjukkan bahwa QWL tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini disebabkan oleh beberapa kemungkinan diantaranya adalah : desain QWL tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan, implementasi QWL yang belum berjalan baik, pola motivasi karyawan yang berdasarkan 5 (lima) faktor kepuasan yang telah disebutkan di atas, atau ketidaktahuan karyawan tentang QWL meskipun pada dasarnya perusahaan telah menerapkan faktor-faktor QWL. Penerapan QWL dan Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif secara signifikan terhadap komitmen karyawan. Peningkatan kualitas penerapan QWL dan peningkatan kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan menciptakan komitmen karyawan yang tinggi terhadap perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali Nina, Liche Seniati. (1996). Hubungan antara Persepsi Karyawan dan Diskrepansi Harapan-Persepsi Karyawan Terhadap Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi dengan Komitmen Karyawan Pada Organisasi. Tesis Program Pascasarjana Universitas Indonesia, kekhususan Psikologi Industri dan Organisasi, Depok.
<http://staff.ui.ac.id/internal/131998622/Material/Arisan86-KomitmenOrganisasi>
- Arifin, Noor., 1999, "Aplikasi Konsep *Quality of Work Life* dalam Upaya Menumbuhkan Motivasi Karyawan Berkinerja Unggul" , *Usahawan*, No. 10, hal 25-29
- Bhaesajangan, Sanguansak. 2010. *The Relationships among Organizational Climate, Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Thai Telecommunication Industry*. E-Leader Singapore

- Cascio, W.F. 2006. *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profit*. Ed 6. McGraw-Hill Irwan.
- Davis, K dan Newstrom, J. W. 1994. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jilid 2. Ed 7. Erlangga. Jakarta.
- Ghazaly, Imam. 2008. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Edisi 2. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Hasibuan, M. SP. 2006. *Manajemen SDM*. Ed Revisi. (PT. Bumi Aksara. Jakarta)
- Husnawati, Ari. 2006. Tesis. "Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Dan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Variabel (Studi Pada Perum Pegadaian Kanwil VI Semarang)". Program Studi Magister Manajemen. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Andi Offset. Yogyakarta.
- Mangkuprawira, S. 2009. *Bisnis, Manajemen, dan Sumberdaya Manusia*. IPB Press. Bogor
- Meyer, J.P and Allen, N.J. 1997. *Commitment in The Workplace Theory Research and application*. Sage Publications, California.
- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Ed 10. PT Indeks. Jakarta
- Suhendi, H dan anggara, S. 2010. *Perilaku Organisasi*. Pustaka Setia. Bandung