BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Manusia merupakan sumber daya yang paling penting bagi organisasi dalam usaha mencapai keberhasilan. Betapapun kemajuan aspek teknologi dan ekonomi, tanpa ditunjang dengan aspek Sumber Daya Manusia (SDM) sulit kiranya tujuan organisasi dapat dicapai. SDM menunjang organisasi dengan bakat, kreativitas dan inovasi dengan diselaraskan aspek teknologi maupun ekonomi. Seperti yang dikatakan oleh Theodore Schults (1961) yang mempopulerkan *human capital* sebagai modal insani, menekankan bahwa SDM sebenarnya adalah aset atau modal bagi sebuah organisasi yang justru akan menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam merealisasikan visi dan strateginya (Ruky, 2006). Manajemen SDM memegang peran vital dalam sebuah organisasi, baik itu organisasi pemerintahan, industri, pendidikan, dan sebagainya. Apabila sumber daya manusia dalam organisasi dikelola dan dimanfaatkan dengan baik, maka organisasi tersebut akan mampu menjalankan roda organisasi secara maksimal.

UNMAS DENPASAR

Organisasi merupakan suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkooordinasi dari kelompok orang yang bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu (Hasibuan, 2013). Demi mewujudkan tujuan organisasi, setiap pimpinan akan menuntut pegawainya untuk dapat bekerja secara optimal. Persoalan yang muncul saat ini adalah bagaimana suatu organisasi mampu menciptakan sumber

daya manusia yang berkualitas dan memiliki kinerja yang tinggi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Kinerja pegawai didefinisikan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 2010). Kinerja pegawai merupakan indikator penentu keberhasilan organisasi. Organisasi harus mampu menciptakan kinerja pegawai yang tinggi untuk dapat menjaga kelangsungan hidup dan mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Menurut Kumorotomo (2005), konsep kinerja organisasi publik berkaitan erat dengan efisiensi, efektifitas, keadilan dan daya tanggap. Kinerja organisasi menunjukkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas untuk mencapai target yang telah ditentukan. Jika hasil pekerjaan seorang pegawai baik dan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi maka tujuan dari organisasi akan dapat tercapai. Peningkatan kinerja pegawai tidak hanya diperlukan oleh instansi swasta tetapi juga menjadi salah satu tujuan bagi instansi pemerintahan. Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berkedudukan sebagai unsur aparatur negara, bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan diharapkan mampu meningkatkan kinerjanya agar lebih optimal dan produktif. Hal ini juga dijelaskan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang

UNMAS DENPASAR

dalam penjelasannya menyatakan bahwa kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur sipil negara. Pendayagunaan pegawai yang efisien dan efektif dapat dilihat dari tingkat produktivitas yang tinggi yang merupakan bagian dari kinerja pegawai. Tingginya tuntutan masyarakat terhadap pemerintahan untuk dapat terus meningkatkan kinerjanya secara tidak langsung memberikan dorongan bagi pemerintah untuk menciptakan kebijakan yang dapat berpengaruh kepada peningkatan kinerja PNS seperti diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Biro Pengadaan Barang/Jasa dan Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Bali merupakan salah satu organisasi publik yang memiliki tugas utama melakukan pengelolaan pengadaan barang/jasa pemerintah secara transparan dan akuntabel untuk pencapaian tujuan strategis Pemerintah Provinsi Bali yaitu Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Semesta Berencana Provinsi Bali Tahun 2018-2023. Biro Pengadaan Barang/Jasa dan Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Bali sebagai *Center of Exellence* (CoE)/Pusat Keunggulan Pengadaan Barang/Jasa di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali memiliki peran yang sangat strategis untuk menghasilkan barang/jasa yang tepat dari setiap uang yang dibelanjakan (*value for money*) diukur dari aspek ketepatan kualitas, jumlah, waktu, biaya, lokasi, dan penyedia. Selain melaksanakan pengelolaan pengadaan barang/jasa, Biro Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Bali juga memiliki tugas: 1) pengelolaan layanan pengadaan secara elektronik; 2) pembinaan sumber daya manusia dan kelembagaan pengadaan barang/jasa; dan 3) pelaksanaan

UNMAS DENPASAR

pendampingan, konsultasi dan/atau bimbingan teknis pengadaan barang/jasa (Peraturan Presiden RI Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah).

Berdasarkan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Biro Pengadaan Barang/Jasa dan Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Bali Tahun 2021, terdapat 9 (sembilan) indikator kinerja pengadaan yang harus dicapai. Kesembilan indikator tersebut digunakan untuk mengukur kinerja pengadaan barang/jasa dalam menghasilkan barang/jasa yang berkualitas dan pasar yang kompetitif dalam pemenuhan kebutuhan pemerintah. Indikator kinerja pengadaan barang/jasa Pemerintah Provinsi Bali dapat diuraikan sebagai berikut:

Tabel 1.1
Indikator Kinerja Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Provinsi Bali

Domain	Variabel	Target	Capaian	Kinerja
Ketepatan Waktu	1. Pengumuman Rencana Umum Pengadaan (RUP)	100%	100%	100%
	2. Ketepatan Waktu Pemilihan Sejalan dengan Rencana Umum Pengadaan (RUP)	70%	56,04%	80,05%
	3. Serah Terima pekerjaan sesuai kontrak	100%	100%	100%
Efisiensi	4. Efisiensi Biaya terhadap Anggaran	7%	20,25%	289,28%
	5. Efisiensi Biaya terhadap Harga Perkiraan Sendiri (HPS)	7%	8,31%	118,71%
Kualitas	6. Partisipasi Pelaku Usaha (per-paket pekerjaan)	5,3	6,71	126,60%
	7. Kualitas Penawaran (kesesuaian dengan persyaratan tender)	81%	83,55%	103,14%
	8. Kepuasan Layanan (Internal)	3,5	3,58	108,57%
	9. Kepuasan Layanan (Eksternal)	3,5	3,5	100%

Sumber : Laporan Kinerja Instansi Pemerintah LKjIP Biro Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Bali Tahun 2021

UNMAS DENPASAR

Berdasarkan Tabel 1.1, dapat dikatakan bahwa Biro Pengadaan Barang/Jasa dan Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Bali memiliki kinerja organisasi yang sangat baik, dengan pencapaian 8 (delapan) indikator yang memenuhi bahkan melampaui target, tetapi masih terdapat 1 (satu) indikator sangat penting yang belum mencapai target yaitu ketepatan waktu pemilihan sejalan dengan Rencana Umum Pengadaan (RUP) dengan capaian 56,04% dari target sebesar 70%. Indikator ketepatan waktu pemilihan penyedia barang/jasa melalui metode tender yang belum tercapai akan menimbulkan beberapa dampak negatif pada pemenuhan kebutuhan barang/jasa pemerintah, diantaranya: 1) Berkurangnya waktu pelaksanaan pekerjaan sehingga menghasilkan kualitas pekerjaan yang rendah; 2) Tender gagal disebabkan ketidaksanggupan penyedia barang/jasa untuk menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang sedikit; 3) Putus Kontrak dan Sanksi Denda kepada Penyedia karena penyelesaian pekerjaan tidak sesuai kontrak; dan 4) Pemborosan disebabkan oleh penyelesaian pekerjaan yang tidak sesuai dengan waktu kebutuhan, sehingga mengurangi *value for money*.

Indikator kinerja ketepatan waktu pemilihan sejalan dengan Rencana Umum Pengadaan (RUP) yang belum tercapai menunjukkan masih adanya permasalahan kinerja pegawai pada Biro Pengadaan Barang/Jasa dan Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Bali. Berdasarkan observasi melalui wawancara yang dilakukan terhadap beberapa pegawai, ketidaktepatan waktu pelaksanaan tender disebabkan oleh kehati-hatian dalam proses pemilihan penyedia untuk menghindari adanya permasalahan hukum yang ditimbulkan di masa mendatang serta ditambah dengan tingginya volume pekerjaan. Kekhawatiran terhadap risiko pribadi tersangkut

UNMAS DENPASAR

permasalahan hukum menyebabkan kinerja pegawai rendah pada domain ketepatan waktu pengadaan, sedangkan kinerja pegawai pada domain kualitas dan efisiensi pengadaan dapat melampaui target kinerja.

Indikator kinerja Biro Pengadaan Barang/Jasa dan Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Bali tersebut merupakan representasi dari kinerja para pegawai dalam organisasi, hal ini dikarenakan kinerja pegawai dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Peningkatan kinerja pegawai dalam pencapaian target organisasi dapat dilakukan dengan adanya suatu dukungan dari organisasi sebagai hubungan timbal balik atas kontribusi pencapaian tujuan organisasi. Persepsi dukungan organisasi *(perceived organizational support*) merupakan suatu persepsi karyawan tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusi pegawai dan kepedulian organisasi terhadap kondisi dan kebutuhan pegawai (Chiang dan Hsieh, 2012). Pegawai yang percaya bahwa organisasi telah menghargai kontribusi dan peduli dengan kesejahteraan dan kondisi serta kebutuhan pegawai cenderung membalas dengan melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Bahkan ketika kinerja pegawai dinilai kurang memuaskan, organisasi dapat memperbaiki kinerja pegawai dengan memperhatikan kebutuhan pegawai.

Goulder (1960) dalam Neves dan Eisenberger (2014) mengatakan hubungan antara pegawai dengan organisasi merupakan hubungan timbal balik dimana organisasi akan memberikan *reward*, kenaikan gaji, pelatihan dan pengembangan kepada pegawai dengan harapan pegawai akan memberikan performa terbaiknya dalam bekerja, setelah pegawai merasa telah didukung oleh organisasi maka akan

UNMAS DENPASAR

muncul *reciprocity norm* dimana pegawai akan merasa wajib membalas perlakuan baik yang diterima dari organisasi. Jika pegawai menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka pegawai akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi kedalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut.

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*/SET) menjelaskan bahwa perlakuan dari organisasi yang diterima oleh pegawai akan ditangkap sebagai stimulus yang diorganisir dan dinterpretasikan menjadi persepsi dukungan organisasi (Blau, 1964). Teori Pertukaran Sosial merupakan interaksi interpersonal yang berhubungan dengan keuntungan yang diberikan dan diterima oleh pihak yang satu kepada pihak yang lain, dengan prinsip timbal balik yaitu pegawai dan organisasi saling ketergantungan (Sears, *et al*., 1994). *Perceived organizational support* ini akan menumbuhkan tingkat kepercayaan tertentu dari pegawai atas penghargaan yang diberikan organisasi terhadap kontribusi mereka (*valuation of employee's contribution*) dan perhatian organisasi pada kehidupan mereka (*care about employees' well-being*) (Eisenberger, *et al*., 1986).

UNMAS DENPASAR

Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Wang (2020), Nur Hafidhah dan Martono (2019), Khan RU dan Ghufran (2018), Sukmayanti dan Sintaasih (2018) serta Saltson dan Nsiah (2015) yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan siginifikan terhadap kinerja pegawai. Namun penelitian lainnya tentang hubungan *perceived organizational support* dan kinerja pegawai menunjukkan hasil yang berbeda, perbedaan tersebut

didapat dari penelitian Chiang, *et al.*, (2012) dan Wann-Yih *et al.*, (2011) yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah berkaitan dengan psikologis pegawai, sehingga pihak organisasi sebagai pihak yang berkepentingan harus mampu senantiasa menjaga lingkungan kerja di organisasinya senyaman mungkin sehingga menjadikan para pegawai merasa betah dan nyaman menjalankan fungsi dan menyelesaikan tanggung jawabnya secara baik. Dalam hal ini, penciptaan lingkungan kerja yang berkualitas yang biasa disebut *Quality Of Work Life* (*QWL*) atau kualitas kehidupan kerja bisa dilakukan oleh organisasi sebagai upaya menjaga stabilisasi psikologi para pekerjanya (Rokhman, 2013).

Menurut Cascio (2003), *Quality of Work Life* diartikan sebagai salah satu tujuan penting dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pegawai. Cascio (2003) juga mengatakan bahwa *Quality of Work Life* dapat didefinisikan sebagai persepsi pegawai tentang kesejahteraan mental dan fisiknya ketika bekerja. Ada empat faktor yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam QWL, yaitu partisipasi berupa keinginan keterlibatan pegawai dalam proses pembuatan berbagai keputusan dalam pembuatan semua kebijakan, sistem imbalan yang merupakan suatu hal yang sangat penting karena semua pegawai membutuhkan imbalan yang dapat menutup kebutuhan pribadi dan keluarganya, restrukturisasi kerja mencakup pemberian kesempatan bagi pegawai untuk mendapatkan pekerjaan yang tertantang (*enrichment*) dan lingkungan kerja di mana

UNMAS DENPASAR

pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Peningkatan *Quality of Work Life* pada seseorang akan memberikan dampak positif untuk seseorang dalam berperilaku baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja, peningkatan komitmen terhadap organisasi, serta peningkatan kinerja. Suasana kerja yang tercipta tersebut akan menciptakan kualitas kehidupan kerja yang kondusif dalam mencapai tujuan organisasi. *Quality of Work life* (QWL) dan lingkungan kerja yang baik memiliki potensi dalam meningkatkan komunikasi, motivasi, dan kapabilitas.

Kajian empiris yang menyatakan bahwa *Quality of Work life* (QWL) yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai ditemukan dalam penelitian Suyantiningsih (2018), Balcescu (2016) serta Acheampong (2016) yang menyatakan bahwa QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, QWL dalam penelitian tersebut terbukti dapat mempengaruhi peningkatan kinerja para pegawai. Penelitian Ramawickrama dan Pushpakumari (2018) bahkan menyatakan bahwa QWL tidak hanya berpengaruh positif dan siginifikan terhadap kinerja pegawai tetapi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian yang berbeda ditemukan oleh Asharini, *et al.*, (2018) dan Arifin (2012) yang menunjukkan bahwa QWL tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Biro Pengadaan Barang/Jasa dan Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Bali sebagai *center of exellence* Pengadaan Barang/Jasa memiliki peran strategis untuk mewujudkan pengadaan barang/jasa pemerintah yang berkualitas sesuai prinsip efektif, efisien, transparan, terbuka, bersaing, adil dan akuntabel. *Quality of Work Life* (QWL) yang baik dan *Perceived Organizational Support* (POS) yang

UNMAS DENPASAR

dirasakan pegawai akan mampu meningkatkan komitmen organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Meyer dan Allen dalam Rhoades, *et al*., (2001) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Komitmen organisasi yang tinggi dari para pegawai akan mampu meningkatkan kinerja pegawai Biro Pengadaan Barang/Jasa dan Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Bali dalam mencapai keseluruhan indikator kinerja pengadaan barang/jasa Pemerintah Provinsi Bali.

Komitmen organisasi dapat digunakan untuk memprediksi aktivitas profesional dan perilaku kerja karena komitmen organisasi mencerminkan sikap positif individu pada organisasi. Sikap ini memotivasi seseorang untuk berperilaku positif, untuk menjadi disiplin dalam bekerja, untuk mematuhi aturan dan kebijakan organisasi, untuk menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, dan meningkatkan tingkat pencapaian seseorang. Dengan cara ini, pengetahuan dan pemahaman tentang komitmen organisasi dapat digunakan sebagai dasar untuk memprediksi perilaku kerja individu (Sahertian dan Soetjipto, 2011).

Menurut Mathis dan Jackson (2001) komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap beraada dalam organisasi tersebut. Definisi ini menunjukkan bahwa komitmen pegawai pada organisasi dikarakteristikkan dengan adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi,

UNMAS DENPASAR

serta kemauan untuk memberikan usaha yang lebih terhadap organisasi dan dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Mowday (1982) dalam Sopiah (2008) menyebut Komitmen organisasional dibagi menjadi tiga yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*, sehingga setiap organisasi pastinya mengharapkan pegawainya memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, karena pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan memberikan pengaruh positif bagi organisasi..

Perceived Organizational Support (POS) dan Komitmen Organisasi merupakan dua hal yang saling terkait yang dijelaskan melalui Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*/ SET) yaitu norma timbal balik (Sears, *et al*.,1994). Komitmen organisasi yang rendah dapat ditingkatkan dengan *Perceived Organizational Support* (POS) yang baik pada Biro Pengadaan Barang/Jasa dan Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Bali. *Perceived Organizational Support* (POS) yang diberikan kepada pegawai secara psikologis dapat mempengaruhi pegawai tersebut, hal ini dibuktikan dari penelitian oleh Soyalin dan Fetullah (2020), Obeng, *et al.*, (2020), Aban, *et al.*, (2019), Abraham, *et al.*, (2016) serta Akter, *et al.*, (2016) yang menyatakan bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian Astuty dan Udin (2020) juga menyatakan bahwa POS tidak hanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi tetapi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal yang berbeda ditemukan oleh Donald, *et al.*, (2016), yang dalam penelitiannya menemukan bahwa POS hanya mempengaruhi dua indikator komitmen organisasi yaitu *affective commitment* dan *continuence commitment*,

UNMAS DENPASAR

sedangkan POS tidak berpengaruh terhadap *normative commitment* pada staf akademik di Afrika Selatan.

Faktor lainnya yang dapat digunakan untuk meningkatkan komitmen organisasi para pegawai Biro Pengadaan Barang/Jasa dan Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Bali yaitu dengan menciptakan *Quality of Work Life* yang baik. *Quality Of Work Life* mempunyai kaitan yang erat dengan komitmen organisasi, salah satu faktor yang berpengaruh dalam *quality of work life* adalah pemberdayaan pegawai dalam hal pengambilan keputusan. Pegawai yang diberdayakan dalam pengambilan keputusan lebih berkomitmen terhadap organisasi (Luthans, 2006). Sehingga kebijakan penerapan kualitas kehidupan kerja perlu diperhatikan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi tersebut. Oleh karenanya salah satu cara yang perlu dilakukan untuk menumbuhkan komitmen karyawan adalah dengan cara penerapan kualitas kehidupan kerja.

Hasil penelitian Ghoddoosi-Nejad, *et al.*, (2015) yang melakukan investigasi hubungan *Quality of Work Life* (QWL) dan komitmen organisasi para perawat di Tabriz, menemukan hasil bahwa QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap semua indikator komitmen organisasi. Hasil penelitian yang sama terhadap hubungan QWL dan komitmen organisasi juga dinyatakan oleh Alzamel, *et al.*, (2020), Sahni (2019), Hashempour, *et al.*, (2018) serta Ramawickrama dan Pushpakumari (2018) yang menyatakan bahwa QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil yang berbeda ditemukan dalam penelitian Asharini dan Irham (2018) yang menyatakan

UNMAS DENPASAR

bahwa QWL tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi, sedangkan penelitian Zain, *et al.,* (2018) menyatakan bahwa enam indikator QWL mempengaruhi komitmen afektif, sedangkan satu indikator yaitu kompensasi yang seimbang dalam bentuk kepercayaan pimpinan tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif.

Komitmen organisasi didefinisikan dengan tingkat kekerapan identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, dimana karakteristik komitmen organisasional antara lain adalah loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi (Andini, 2006). Beberapa penelitian yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dilakukan oleh Hidayah dan Tobing (2018), Zefeiti dan Mohamad (2017), Hafiz (2017) dan Hakim (2015). Hasil penelitian yang berlawanan ditemukan oleh Renyut, *et al*,. (2017) dan Harwiki (2016) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

UNMAS DENPASAR

Wawancara awal dilakukan terhadap 20 pegawai untuk mengetahui persepsi *Perceived Organizational Support* (POS), *Quality of Work life* (QWL) dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Pengadaan Barang/Jasa dan Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Bali. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam pra-survey tersebut diambil dari beberapa item indikator *Perceived Organizational Support* (POS) menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), *Quality of Work life* (QWL) menurut Cascio (2003) dan Komitmen Organisasi menurut

Robbins (2008). Data persepsi dari pra-survey menggunakan skala likert diuraikan pada Tabel 1.2. sebagai berikut:

Tabel 1.2
Data Persepsi Variabel *Perceived Organizational Support* (POS), *Quality of Work Life* (QWL) dan Komitmen Organisasi Pegawai Biro Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Bali

No	Variabel	Indikator	Perpsepsi Kinerja
1	*Perceived Organizational Support* (POS)	Organisasi sangat peduli terhadap kesejahteraan pegawai	2,875
		Organisasi menghargai kontribusi yang pegawai berikan	2,775
		Organisasi memberikan bantuan ketika pegawai mengalami permasalahan	2,525
		Organisasi menanggapi keluhan pegawai	2,475
2	*Quality of Work Life* (QWL)	Kesempatan untuk mengembangkan diri melalui pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan	2,775
		Sistem kepangkatan dan kenaikan golongan sudah sesuai	2,675
		Insentif diterima diberikan secara adil	2,575
		Pimpinan mendapatkan informasi yang penting, selalu disampaikan kepada pegawai	2,425
		Pimpinan menyediakan waktu untuk menerima keluhan atau masalah dihadapi pegawai	2,350
3	Komitmen Organisasi	Keterikatan secara emosional dengan Organisasi	3,450
		Organisasi telah berjasa bagi karier Pegawai	3,316
		Sulit meninggalkan Organisasi ini karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja di tempat lain	3,225

Sumber : Hasil Wawancara (2021)

UNMAS DENPASAR

Pada Tabel 1.2 menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) dan *Quality of Work life* (QWL) pada Biro Pengadaan Barang/Jasa dan Perekonomian Provinsi Bali terbilang masih rendah, sedangkan Komitmen Organisasi memiliki rerata persepsi yang lebih baik. Beradasarkan uraian dan fenomena tersebut dipandang perlu variabel yang bisa memediasi hubungan *Perceived Organizational Support* (POS) dan *Quality of Work life* (QWL) sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja Pegawai, yaitu Komitmen Organisasi.

Hasil penelitian terdahulu oleh Akter, *et al.,* (2016) menginvestigasi peran mediasi Komitmen Organisasi pada hubungan *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap Kinerja Pegawai menyatakan bahwa Komitmen Organisasi mampu memediasi hubungan *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap Kinerja Pegawai 359 Akuntan di Bangladesh. Penelitian terdahulu lainnya yang menginvestigasi peran mediasi Komitmen Organisasi oleh Ramawickrama dan Pushpakumari (2018) menyatakan bahwa Komitmen Organisasi memediasi secara parsial hubungan antara *Quality of Work life* (QWL) terhadap Kinerja Pegawai 280 staf Stasiun Kereta Api di Srilanka.

Berdasarkan fenomena dan adanya *research gap* sebagaimana diuraikan diatas, maka peneliti ingin menguji lebih lanjut tentang "*Pengaruh Perceived Organizational Support (POS) dan Quality Of Work Life (QWL) Terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Biro Pengadaan Barang/Jasa dan Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Bali*".

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap Komitmen Organisasi pada Biro Pengadaan Barang/Jasa dan Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Bali?

UNMAS DENPASAR

2. Bagaimana pengaruh *Quality Of Work Life* (*QWL*) terhadap Komitmen Organisasi pada Biro Pengadaan Barang/Jasa dan Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Bali?
3. Bagaimana pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Pengadaan Barang/Jasa dan Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Bali?
4. Bagaimana pengaruh *Quality Of Work Life* (*QWL*) terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Pengadaan Barang/Jasa dan Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Bali?
5. Bagaimana pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Pengadaan Barang/Jasa dan Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Bali?
6. Bagaimana peran Komitmen Organisasi dalam memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Pengadaan Barang/Jasa dan Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Bali?
7. Bagaimana peran Komitmen Organisasi dalam memediasi pengaruh *Quality Of Work Life (QWL)* terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Pengadaan Barang/Jasa dan Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Bali?

UNMAS DENPASAR

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penilitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap Komitmen Organisasi pada Biro Pengadaan Barang/Jasa dan Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Bali
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh *Quality Of Work Life* (*QWL*) terhadap Komitmen Organisasi pada Biro Pengadaan Barang/Jasa dan Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Bali
3. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap Kinerja Pegawai Pegawai pada Biro Pengadaan Barang/Jasa dan Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Bali
4. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh *Quality Of Work Life* (*QWL*) terhadap Kinerja Pegawai Pegawai pada Biro Pengadaan Barang/Jasa dan Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Bali
5. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Pengadaan Barang/Jasa dan Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Bali.
6. Untuk mengetahui dan menjelaskan peran Komitmen Organisasi dalam memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Pengadaan Barang/Jasa dan Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Bali?
7. Untuk mengetahui dan menjelaskan peran Komitmen Organisasi dalam memediasi pengaruh *Quality Of Work Life (QWL)* terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Pengadaan Barang/Jasa dan Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Bali?

UNMAS DENPASAR

1.4. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian yang dilakukan, diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis
    a. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan tambahan pengetahuan dan memperluas wawasan bagi kajian ilmu manajemen, khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia dengan membuktikan secara empiris pengaruh Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) dan *Quality Of Work Life* (QWL) Terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Intervening* pada Biro Pengadaan Barang/Jasa dan Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Bali.
    b. Sebagai data dasar peneliti selanjutnya atau pembanding bagi pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengadakan penelitian lebih lanjut mengenai *Perceived Organizational Support* (POS), *Quality Of Work Life* (QWL), Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai.
2. Manfaat Praktis
    a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran serta bahan pertimbangan yang bermanfaat bagi Pimpinan atau Kepala Biro Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Bali yang menjadi obyek penelitian ini dalam mengambil kebijakan guna meningkatkan Kinerja Pegawai serta Komitmen Organisasi .
    b. Dapat mengaplikasikan ilmu khususnya ilmu manajemen sumber daya manusia yang telah diperoleh serta mendorong peneliti untuk

UNMAS DENPASAR

memperdalam masalah *Perceived Organizational Support (POS), Quality Of Work Life* (*QWL*), Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai pada Biro Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Bali.

UNMAS DENPASAR

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Grand Theory*

1) *Social Exchange Theory*

Grand Theory yang melandasi penelitian ini adalah *Social Exchange Theory* (SET). Fung *et al.*, (2012) menyatakan bahwa teori pertukaran sosial merupakan pandangan pegawai ketika mereka telah diperlakukan dengan baik oleh organisasi, mereka akan cenderung untuk bersikap dan berperilaku lebih positif terhadap organisasi. Setiap individu selalu akan berusaha untuk membalas budi terhadap siapapun yang telah memberikannya keuntungan. Teori pertukaran sosial dan norma timbal balik menjelaskan bagaimana menjaga keseimbangan pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi. Pertukaran dapat terjadi apabila dua belah pihak antara karyawan dan organisasi mampu memberikan sesuatu hal satu sama lain yang didasari pada kepercayaan.

UNMAS DENPASAR

Social Exchange Theory (SET) atau teori pertukaran sosial menyatakan bahwa segala bentuk hubungan manusia dilatarbelakangi oleh "*subjective-cost and benefit*" serta pertimbangan beberapa alternatif (Blau, 1964). Pertukaran sosial melibatkan rasa percaya dan dibangun berdasarkan prinsip resiprokal (Afrianty, *et al*,. 2015). Adapun prinsip resiprokal ini merupakan sebuah prinsip universal yang memiliki dua asumsi utama, yaitu: 1) Seorang individu seharusnya membantu/menolong individu lain yang telah menolongnya; dan 2) seorang

individu tidak seharusnya mencelakai atau berbuat buruk terhadap orang yang telah berbuat baik kepadanya (Gouldner, 1960). Secara singkat dapat dikatakan bahwa teori pertukaran sosial menekankan pada kondisi yang menyebabkan seorang individu merasa memiliki kewajiban resiprokal positif ketika individu tersebut telah memperoleh manfaat/hal baik dari pihak lain.

Pada konteks organisasi dan manajemen sumber daya manusia, teori pertukaran sosial telah banyak dipergunakan untuk memahami serta meningkatkan kualitas hubungan antara karyawan dan organisasi. Secara spesifik, teori ini telah banyak diaplikasikan untuk menjelaskan anteseden yang dapat mendorong sikap maupun perilaku positif karyawan terhadap organisasi tempat karyawan tersebut bekerja (Afrianty, 2013). Karyawan cenderung mengembangkan hubungan yang berkualitas terhadap pihak organisasi berdasarkan pengalaman positif yang mereka peroleh dari organisasinya (Cropanzano dan Mitchell, 2005).

2) *Goal Setting Theory*

Locke and Latham (1990) mengemukakan bahwa penetapan tujuan untuk bekerja ke arah suatu tujuan merupakan sumber utama dari komitmen organisasi. Untuk memahami komitmen organisasi dan mengembangkan teknik untuk meningkatkan komitmen organisasi diantara para pegawai, salah satu caranya adalah menggunakan teori mengenai *goal setting*. *Goal setting* bisa bekerja karena goal setting bisa menciptakan diskrepansi antara *performance* saat ini dengan *performance* yang diharapkan. *Goal* adalah target dan objektif untuk berkinerja dimasa yang akan datang. Bahwa setiap orang akan membuat perhitungan dalam membuat goal. Ketika seseorang telah menentukan *goal* untuk dirinya maka akan

UNMAS DENPASAR

menimbulkan komitmen dan berusaha untuk mencapai *goal* yang telah dibuatnya. *Goal* tersebut akan mempengaruhi *performance* mereka dalam bekerja.

Penelitian ini menggunakan Goal-Setting Theory yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*). Goal-Setting Theory menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/ tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Locke dan Latham dalam Lunenburg, 2011)

UNMAS DENPASAR

2.1.2 Kinerja Pegawai

1) Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2013) istilah kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai

oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi) adalah hasil kerja secara kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasibuan (2013) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai dalam seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Moeheriono (2012) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang diperoleh dari tingkat pencapaian pelaksanaan sesuai dengan visi dan misi yang diberlakukan di perusahaan. Adapun indikator yang digunakan antara lain: efektif, efisien, kualitas, ketepatan waktu, produktivitas, dan keselamatan. Menurut Wibowo (2007) kinerja berasal dari pengertian *performance*, ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakanya. Tangkilisan (2005) mendefinisikan Kinerja adalah suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi yang dimilikinya yang dapat diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas. Menurut Mathis dan Jackson (2006), mengemukakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh

UNMAS DENPASAR

seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya sehari-hari sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah diuraikan, dapat dirangkum bahwa kinerja pegawai merupakan hasil atau prestasi kerja dari suatu proses atau aktivitas seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan tangggung jawabnya dalam rangka untuk pencapaian tujuan visi dan misi organisasinya.

2) Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja *(performance appraisal)* adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim (Mondy, 2009). Penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk suksesnya manajemen kinerja. Nawawi (2008) penilaian kinerja sebagai kegiatan manajemen SDM juga dikatakan sebagai proses pengamatan (observasi) terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh seorang pekerja. Tujuan dilakukanya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada karyawan dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan dan lain-lain.

UNMAS DENPASAR

Penilaian kinerja menurut Rivai (2009) berguna sebagai:

1. Posisi tawar. Manajemen melakukan negosiasi dan rasional dengan serikat buruh maupun pegawai.
2. Perbaikan kinerja. Umpan balik bermanfaat bagi pegawai, manajer, dan spesialis personil untuk memperbaiki kinerja pegawai.

3. Penyesuaian kompensasi. Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan, menentukan kenaikan upahnya atau kompensasi lainnya.
4. Keputusan penempatan. Membantu dalam kebijakan promosi, penempatan, perpindahan dan penurunan jabatan.
5. Pelatihan dan pengembangan. Kinerja buruk untuk adanya pelatihan. Demikian juga, kinerja baik harus dikembangkan.
6. Perencanaan dan pengembangan karier. Umpan balik sebagai panduan perencanaan dan pengembangan karier.
7. Evaluasi proses *staffing*. Prestasi kerja mencerminkan kekuatan atau kelemahan *staffing* departemen SDM.
8. Defisiensi penempatan pegawai. Penilaian kinerja pegawai membantu prosedur penempatan pegawai di departemen SDM.

Menilai prestasi kerja para pegawai secara obyektif untuk suatu kurun waktu tertentu dimasa lalu yang hasilnya bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan, seperti untuk kepentingan mutasi pegawai, *reward* maupun bagi pegawai yang bersangkutan sendiri dalam rangka pengembangan karirnya.

UNMAS DENPASAR

3) Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja mempunyai beberapa manfaat baik untuk pegawai, penilai maupun perusahaan. Hasil dari penilaian kinerja dapat bermanfaat bagi kelangsungan hidup organisasi. Menurut Rivai (2009) manfaat penilaian kinerja adalah :

1. Manfaat bagi pegawai yang dinilai antar lain :
   a) Meningkatkan motivasi

b) Meningkatkan kepuasan kerja

c) Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan

d) Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas

e) Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi

2. Manfaat bagi penilai

a) Meningkatkan kepuasan kerja

b) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja pegawai

c) Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer atau pegawai

d) Sebagai sarana meningkatkan motivasi pegawai

e) Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi pegawai

3. Manfaat bagi perusahaan

a) Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan

b) Meningkatkan kualitas komunikasi

c) Meningkatkan motivasi pegawai secara keseluruhan

UNMAS DENPASAR

4) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

   Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realita (pengetahuan dan ketrampilan).Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

   Faktor motivasi berupa sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja.Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Sementara menurut Mahmudi (2005), kinerja dipengaruhi oleh empat faktor, antara lain:

1. Faktor individu yang terdiri dari pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, komitmen dan keahlian, latar belakangdan demografi;
2. Faktor kepemimpinan yang terdiri dari kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan atau *team leader*;
3. Faktor tim yang terdiri dari kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim;
4. Faktor sistem yang terdiri dari sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

UNMAS DENPASAR

5) Indikator Kinerja Pegawai

Abdullah (2014) mengungkapkan indikator kinerja adalah suatu variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisinesi proses dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi. Menurut Sedarmayanti (2011) Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat

tingkatkinerja, baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupunsetelah kegiatan selesai. Indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja organisasi/unit kerja yangbersangkutan menunjukkan peningkatan kemampuan dalamrangka menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Mangkunegara (2013), menjelaskan indikator-indikator kinerja sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

   Yaitu kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

2. Kuantitas Kerja

   Yaitu volume kerja yang dihasilkan di bawah kondisi normal.Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.

UNMAS DENPASAR

3. Tanggung Jawab

   Menunjukkan seberapa besar pegawai dapat mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya.

4. Inisatif

   Yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan pegawai untuk menganalisa, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapi.

5. Kerjasama

   Yaitu merupakan kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dan bekerjasama dengan pegawailain secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.

Sementara pengukuran kinerja pegawai menurut Mathis dan Jackson (2006) mengatakan bahwa indikator penilaian kinerja pegawai sebagai berikut:

1. Kuantitas pekerjaan yang diberikan pimpinan kepada pegawai / kuantitas pekerjaan pada suatu bagian.
2. Kualitas Hasil Pekerjaan, yaitu menilai baik tidaknya hasil pekerjaan pegawai.
3. Ketepatan waktu, dalam menyelesaikan tugas, para pegawai bukan hanya dituntut untuk cepat menyelesaikan pekerjaannya namun juga harus tepat atau sesuai dengan harapan atasan.
4. Kehadiran, dengan kehadiran menunjukkan semangat kerja yang dimiliki oleh pegawai.
5. Kemampuan bekerjasama baik dengan rekan satu bagian maupun bagian lain.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini mangadopsiteori dari Mathis dan Jackson (2006) yang terdiri dari 5 indikator, antara lain kuantitas pekerjaan, kualitas hasil pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran dan kemampuan bekerjasama dengan rekan kerja.

UNMAS DENPASAR

2.1.3 Komitmen Organisasi

1) Pengertian Komitmen Organisasi

Mathins dan Jackson (2006) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana seorang karyawan yakin dan menerima tujuan

organisasional serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Dengan adanya komitmen seorang pemerintah daerah, maka ia akan memiliki sikap loyalitas juga berkeinginan untuk mencapai tujuan organisasinya dengan baik.

Luthans (2006) menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu juga penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dari pengertian tersebut dapat diartikan komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukan loyalitas seseorang pada suatu organisasi dan juga proses yang berkelanjutan dimana seseorang mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi.

Menurut Robbins (2008) dalam perilaku organisasi, komitmen organisasi merupakan komponen dari perilaku. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya itu. Keterlibatan seseorang yang tinggi dalam suatu pekerjaan berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

UNMAS DENPASAR

Menurut Sutrisno (2010) komitmen organisasi merupakan kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi dan suatu keyakinan tertentu dalam penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi. Komitmen pada organisasi tersebut juga membahas kedekatan karyawan merefleksikan kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan pada organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah diuraikan, dapat dirangkum bahwa komitmen organisasi adalah sikap pegawai untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen adalah bentuk loyal yang lebih konkrit yang dapat di lihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian gagasan dan tanggung jawabnya.

2) Proses Terjadinya Komitmen Organisasi

Sopiah (2008) secara rinci menjelaskan proses terjadinya komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Fase awal, *initial commitment*. Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah :
   a. Karakteristik individu
   b. Harapan-harapan karyawan pada organisasi
   c. Karakteristik pekerjaan
2. Fase kedua, *commitment during early employment*. Pada fase ini karyawan sudah bekerja beberapa tahun. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi pengalaman kerja yang dia rasakan pada tahap awal dia bekerja, bagaimana pekerjaannya, bagaimana sistem penggajiannya, bagaimana gaya supervisinya, bagaimana hubungan dia dengan teman sejawat atau hubungan dia dengan pimpinannya. Semua faktor ini akan membentuk komitmen awal dan tanggung jawab karyawan pada organisasi yang pada akhirnya akan bermuara pada komitmen karyawan pada awal memasuki dunia kerja.

UNMAS DENPASAR

3. Fase ketiga, *commitment during later career*. Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pada fase ini berkaitan dengan investasi, mobilitas kerja, hubungan sosial yang tercipta di organisasi dan pengalaman-pengalaman selama dia bekerja.

Wursanto (2005) mengungkapkan komitmen organissi timbul secara bertahap dalam diri pribadi karyawan. Berawal dari kebutuhan pribadi terhadap organisasi, kemudian beranjak menjadi kebutuhan bersama dan rasa memiliki dari para anggota (karyawan) terhadap organisasi mengemukakan bahwa rasa memiliki dari para anggota (karyawan) terhadap kelompoknya dapat dilihat dalam hal-hal berikut:

1. Adanya loyalitas dari para anggota terhadap anggota lainya.
2. Adanya loyalitas para anggota terhadap kelompoknya
3. Kesediaan berkorban secara ikhlas dari para anggota demi kelangsungan hidup kelompoknya.
4. Adanya rasa bangga dari para anggota kelompok apabila kelompoknya mendapat celaan, baik itu dilakukan oleh individu maupun kelompok lainya.
5. Adanya niat baik dari para anggota kelompok untuk tetap menjaga nama baik kelompoknya dalam keadaan apapun.

UNMAS DENPASAR

3) Faktor –Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen pada pegawai tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui suatu proses yang begitu panjang dan bertahap. Komitmen pegawai pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor, Sopiah (2008) mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organissai yaitu:

1. Ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatnya di dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan berbeda dari tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaanya mengenai organisasi.

Bontaraswaty (2011) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi seseorang berdasarkan pendekatan multidimensional, yaitu :

1. *Personal Factors*

   Ada beberapa faktor personal yang mempengaruhi latar belakang pekerja, antara lain usia, latar belakang pekerja, sikap dan nilai serta kebutuhan intrinsik pekerja. Ada banyak penelitian yang menunjukkan bahwa beberapa tipe pekerja memiliki komitmen yang lebih tinggi pada organisasi yang mempekerjakannya. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, pekerja yang lebih teliti, ekstrovet, dan mempunyai pandangan positif terhadap hidupnya (optimis) cenderung lebih berkomitmen. Selain itu, pekerja yang berorientasi kepada kelompok, memiliki tujuan serta menunjukkan kepedulian terhadap kelompok, juga merupakan tipe pekerja yang lebih terikat kepada keanggotaannya. Sama halnya dengan pekerja yang berempati, mau menolong sesama (*altruistic*) juga lebih cenderung menunjukkan perilaku sebagai anggota kelompok pada pekerjaannya.

UNMAS DENPASAR

2. *Situational Factors*

   a. *Workspace Values*

      Pembagian nilai merupakan komponen yang penting dalam setiap hubungan atau perjanjian. Nilai yang tidak terlalu kontroversial (kualitas, inovasi, kerjasama, partisipasi) akan lebih mudah dibagi dan akan membangun hubungan yang lebih dekat. Jika pekerja percaya pada nilai kualitas produk organisasi, mereka akan terikat pada perilaku yang berperan dalam meningkatkan kualitas. Jika pekerja yakin pada nilai partisipasi organisasi, mereka akan lebih merasakan bahwa partisipasi mereka akan membuat suatu perbedaan. Konsekuensinya, mereka akan lebih bersedia untuk mencari solusi dan membuat saran untuk kesuksesan suatu organisasi.

   b. *Subordinate-Supervisor Interpersonal Relationship*

      Perilaku dari supervisor merupakan suatu hal yang mendasar dalam menentukan tingkat kepercayaan interpersonal dalam unit pekerjaan. Perilaku dari supervisor yang termasuk ke dalamnya seperti berbagi informasi yang penting, membuat pengaruh yang baik, menyadari dan menghargai unjuk kerja yang baik dan tidak melukai orang lain. Bontaraswaty (2011) mengidentifikasi perilaku supervisor yaitu memfasilitasi kepercayaan interpersonal yaitu kesediaan, kompetensi, konsistensi, bijaksana, adil, jujur, loyalitas, terbuka, menepati janji, mau menerima, dan kepercayaan. Secara lebih luas apabila supervisor

UNMAS DENPASAR

menunjukkan perilaku yang disebutkan ini maka akan memperngaruhi tingkat komitmen bawahannya.

c. *Job Characteristics*

Kepuasan terhadap otonomi, status, dan kepuasan terhadap organisasi adalah prediktor yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal inilah yang merupakan karakteristik pekerjaan yang dapat meningkatkan perasaan individu terhadap tanggung jawabnya, dan keterikatan terhadap organisasi (Bontaraswaty, 2011).

d. *Organizational Support*

Ada hubungan yang signifikan antara komitmen pekerja dan kepercayaan pekerja terhadap keterikatan dengan organisasinya. Berdasarkan penelitian, pekerja akan lebih bersedia untuk memenuhi panggilan di luar tugasnya ketika mereka bekerja di organisasi yang memberikan dukungan serta menjadikan keseimbangan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga menjadi lebih mudah, mendampingi mereka menghadapi masa sulit, menyediakan keuntungan bagi mereka dan membantu anak mereka melakukan sesuatu yang mereka tidak dapat lakukan.

3. *Positional Factors*

a. *Organizational Tenure*

Beberapa penelitian menyebutkan adanya hubungan antara masa jabatan dan hubungan pekerja dengan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa pekerja yang telah lama bekerja di organisasi akan lebih mempunyai hubungan yang kuat dengan organisasi tersebut.

UNMAS DENPASAR

b. *Hierarchical job*

Level Penelitian menunjukkan bahwa status sosial ekonomi menjadi satusatunya prediktor yang kuat dalam komitmen organisasi. Hal ini terjadi karena status yang tinggi akan merujuk pada peningkatan motivasi dan kemampuan untuk terlibat secara aktif. Secara umum, pekerja yang jabatannya lebih tinggi akan memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi pula bila dibandingkan dengan para pekerja yang jabatannya lebih rendah. Ini dikarenakan posisi atau kedudukan yang tinggi membuat pekerja dapat mempengaruhi keputusan organisasi, mengindikasikan status yang tinggi, menyadari kekuasaan formal dan kompetensi yang mungkin, serta menunjukkan bahwa organisasi sadar bahwa para pekerjanya memiliki nilai dan kompetensi dalam kontribusi mereka.

4) Tujuan dan Manfaat Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pegawai akan tetap bertahan sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan lain. Keluarnya seorang pegawai dari suatu organisasi dapat dilakukan secara sukarela atau dikeluarkan secara paksa oleh organisasi. Seorang pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang kuat maka dia akan bertahan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Pegawai yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi maka dia akan mudah untuk menarik diri atau keluar dari suatu organisasi (Colquitt, 2011).

Penelitian menunjukkan bahwa ketiadaan komitmen dapat mengurangi efektivitas organisasi. Sebuah organisasi yang karyawannya memiliki komitmen

UNMAS DENPASAR

organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan yang rendah, dan tingkat ketidakhadiran yang rendah (Ivancevich, 2008). Berdasarkan tujuan dan manfaat dari komitmen organisasi, dapat diketahui bahwa komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan dampak positif terhadap efektivitas organisasi.

5) Indikator Komitmen Organisasi

Robbins (2008) mengelompokan komitmen organisasi dengan tiga indikator yang terpisah, yaitu :

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

   Komitmen afektif merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan di dalam nilai-nilainya. Seseorang yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam suatu organisasi karena mereka memang ingin lakukan.

2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

   Komitmen berkelanjutan merupakan nilai ekonomi yang dirasakan dari bertahan dalam suatu organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin bertahan dan berkomitmen dengan organisasi dan pemberi kerja karena diberi imbalan yang cukup tinggi. Komitmen ini menyebabkan seorang karyawan bertahan pada suatu organisasi karena mereka membutuhkannya.

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

   Komitmen normatif merupakan kewajiban seseorang untuk bertahan di dalam suatu organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.. Dengan kata lain,

UNMAS DENPASAR

komitmen normatif ini berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam sebuah organisasi.

Dalam penelitian ini, indikator komitmen organisasi menggunakan teori Robbins (2008) yang terdiri dari 3 indikator, yaitu komitmen fektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) dan komitmen normatif (*normative commitment*).

2.1.4 *Perceived Organizational Support* (POS)

1) Pengertian *Perceived Organizational Support* (POS)

Persepsi dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support*) dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002). Sedangkan menurut Wayne (1997), persepsi dukungan organisasional adalah keyakinan global yang dikembangkan oleh karyawan mengenai sejauh mana komitmen organisasi pada mereka (pegawai) dilihat dari penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka dan perhatian organisasi terhadap kehidupan mereka. Luthans (2005) mendefinisikan persepsi merupakan interpretasi unik dari suatu situasi, bukan rekaman situasi. Singkatnya persepsi merupakan proses kognitif kompleks yang menghasilkan gambaran dunia yang unik, yang mungkin agak berbeda dari realita. Menurut Benlioglu (2014), persepsi dukungan organisasi dibuat dengan alasan kondisi pekerjaan dan beberapa praktek sumber daya manusia memberikan penciptaan sikap positif karyawan dan pelaku

UNMAS DENPASAR

Perceived Organizational Support adalah tingkat dimana karyawan yakin bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka (Robbins dan Judge, 2008). Karyawan pada umumnya memperhatikan komitmen organisasi terhadap mereka. Adapun bentuk penghargaan organisasi bagi karyawan, seperti dalam persetujuan, rasa hormat, gaji dan promosi, dan akses terhadap informasi (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Jika karyawan merasakan komitmen dari organisasi, terdapat kecendrungan dari mereka untuk menunjukan perilaku balasan, berupa peningkatan komitmen terhadap organisasi. Dimana karyawan yang secara emosional berkomitmen terhadap organisasi menunjukkan kinerja yang bagus, absensi yang berkurang, dan berkurangnya niat untuk meninggalkan organisasi (Mathiew dan Zajac, 1990). POS menimbulkan rasa berhutang dalam diri karyawan dan itu hanya dapat dikurangi dengan memberikan umpan balik. POS yang tinggi diperkirakan akan menghasilkan balasan berupa sikap dan perilaku positif yang menguntungkan organisasi.

2) Dimensi *Perceived Organizational Support* (POS)

UNMAS DENPASAR

Menurut Eisenberger, *et al*,. (1986) terdapat 4 dimensi yang dapat meningkatkan *perceived organizational support* yang dirasakan pegawai, yaitu :

1. Keadilan (*Fairness*)

   Keadilan prosedural yang menyangkut mengenai cara yang digunakan untuk menentukan distribusi sumber daya diantara karyawan. Memperlakukan karyawan dengan bermartabat dan hormat serta menyediakan informasi kepada pegawai mengenai *output*.

2. Dukungan atasan (*Supervisor Support*)

   Menurut Eisenberger (2012), karyawan membentuk persepsi global yang menyangkut penilaian mereka terhadap organisasi. Karyawan akan mengembangkan pandangan umum tentang sejauh mana atasan menilai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Atasan bertindak sebagai agen organisasi yang memilik tanggung jawab untuk memimpin dan mengevaluasi kinerja bawahan, sehingga karyawan melihat orientasi atasan mereka sebagai indikasi adanya dukungan organisasi.

3. Imbalan organisasi (*Organizational rewards*).

   Berdasarkan teori dukungan organisasi yang dirasakan, karyawan mengembangkan kepercayaan umum mereka sejauh mana mereka merasa bahwa organisasi siap untuk menghargai usaha mereka, untuk memenuhi kebutuhan sosial dan emosional mereka, merawat mereka, partisipasi dan kesejahteraan.

4. Kondisi kerja (*Conditions*).

   Salah satu bentuk dukungan organisasi pada pegawai adanya kondisi kerja yang nyaman dan aman bagi pegawai.

UNMAS DENPASAR

3) Faktor Penentu *Perceived Organizational Support*

Sigit (2003) menjelaskan beberapa faktor kompleks yang termasuk dalam persepsi diantaranya:

1. *Hallo Effect*

   Hallo effect memiliki definisi yaitu memberikan tambahan penilaian (*judgement*) kepada seseorang atau sesuatu yang masih bertalian dengan hasil

persepsi yang telah dibuat. *Halo effect* juga dapat diartikan adanya atau hadirnya sesuatu, sehingga kesimpulan yang di buat tidak murni.

2. *Attribution*

   Atribusi mengacu pada bagaimana orang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri. Atribusi adalah proses kognitif dimana orang menarik kesimpulan mengenai faktor yang mempengaruhi atau masuk akal terhadap perilaku orang lain. Ada dua jenis atribusi yaitu atribusi disposisional, yang menganggap perilaku seseorang berasal dari faktor internal seperti ciri kepribadian, motivasi, atau kemampuan, dan atribusi situasional yang menghubungkan perilaku seseorang dengan faktor eksternal seperti peralatan atau pengaruh sosial dari orang lain.

3. *Stereotyping*

   Persepsi yang bisa diartikan sebagai pendapat, anggapan, asumsi dan perasaan tentang orang lain, suku lain, bangsa lain atau sesuatu, baik negatif atau positif, yang terbentuk atau tertanam dari hasil pengamatan, pengalaman melakukan interaksi dan yang terbanyak adalah dari apa yang didengar dari seseorang atau banyak orang yang tidak diuji kebenarannya.

4. *Projection*

   Projection merupakan kecenderungan seseorang untuk menilai orang lain atas dasar perasaan atau sifatnya. Oleh karenanya *projection* berfungsi sebagai suatu mekanisme pertahanan dari konsep diri seseorang sehingga lebih mampu menghadapi yang dilihatnya tidak wajar.

UNMAS DENPASAR

4) Indikator *Perceived Organizational Support (POS)*

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), *perceived organizational support* mengacu pada persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli akan kesejahteraan mereka. Terdapat enam indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat persepsi dukungan organisasi, yaitu:

1. Kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan pegawai
2. Kepedulian organisasi terhadap kepuasan pegawai.
3. Kepedulian organisasi terhadap pendapat pegawai
4. Kepedulian organisasi terhadap masalah yang dihadapi pegawai
5. Kepedulian organisasi terhadap kerja keras pegawai dengan baik.
6. Kepedulian organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai

2.1.5 *Quality of Work Life* (QWL)

1) Pengertian *Quality of Work Life* (*QWL*)

Quality Of Worklife (*QWL*) dijelaskan oleh Siagian (2007) sebagai upaya yang sistematik dalam kehidupan organisasional melalui cara dimana para karyawan diberi kesempatan untuk turut berperan menentukan cara mereka bekerja dan sumbangan yang mereka berikan kepada organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasarannya. Menurut Mangkuprawira (2009), *QWL* merupakan tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan dan pengalaman komitmen perseorangan mengenai kehidupan mereka dalam bekerja.

Menurut Cascio (2003), *QWL* merupakan salah satu tujuan penting dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pegawai. Cascio (2003) mengatakan bahwa

UNMAS DENPASAR

QWL dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang kesejahteraan mental dan fisiknya ketika bekerja. Ada dua pandangan mengenai maksud dari *QWL*. Pertama, *QWL* adalah sejumlah keadaan dan praktek dari organisasi (contoh: pengayaan penyelia yang demokratis, keterlibatan pekerja, dan kondisi kerja yang aman). Sementara yang kedua, *QWL* adalah persepsi karyawan bahwa mereka ingin rasa aman, mereka merasa puas, dan mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia.

Dari beberapa definisi diatas dapat dikatakan bahwa *QWL* adalah persepsi karyawan terhadap lingkungan organisasi tempat mereka bekerja, dimana organisasi berupaya untuk memberikan kesesuaian antara karyawan, teknologi, pekerjaan dan lingkungan dengan cara mengembangkan lingkungan kerja yang nyaman serta kondusif, sehingga tercipta keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan mereka.

2) Manfaat *Quality of Work Life* (*QWL*)

Organisasi yang mempraktikkan program *QWL* dengan efektif akan memperoleh beberapa keunggulan seperti yang dikemukakan Harsono (2005) :

1. Meningkatkan moral kerja, mengurangi stress dan *turn over*

   Moral kerja karyawan dapat ditingkatkan, tingkat stress menurun dan turn over dapat ditekan dengan mengembangkan program-program seperti waktu kerja yang fleksibel, desain pekerjaan yang tepat serta sistem benefit yang fleksibel.

2. Meningkatkan motivasi

   Motivasi merupakan faktor yang cukup berperan dalam menciptakan prestasi kerja. Praktik manajemen yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk

UNMAS DENPASAR

memberikan masukan kepada organisasi akan membangun motivasi yang tinggi sehingga dapat mencapai target pekerjaan yang efektif.

3. Meningkatkan kebanggaan kerja

   Berbagai praktik pengelolaan sumber daya manusia yang memberikan kesempatan partisipasi terhadap desain program seperti sistem benefit, penilaian prestasi kerja, kebijakan shift kerja dan praktik lain akan meningkatkan kebanggaan kerja.

4. Meningkatkan kompetensi

   Peningkatan kompetensi karyawan secara berkesinambungan dapat tercapai dalam organisasi yang mampu menghilangkan hambatan-hambatan pengembangan karier mereka. Untuk itu diperlukan program yang mendorong kearah tujuan tersebut.

5. Meningkatkan kepuasan

   Karyawan yang merasakan kepuasan kerja akan menunjukkan sikap perilaku positif dan mengarah kepada peningkatan kinerja. Pengembangan praktik sumber daya yang mencerminkan kualitas kehidupan kerja seperti : menciptakan kondisi kerja yang mendukung, kebijakan kompensasi, desain pekerjaan, kesempatan partisipasi dan kesempatan karier akan mendorong terciptanya kepuasan yang tinggi.

6. Meningkatkan komitmen

   Karena karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya, hal ini akan menimbulkan rasa bahwa pekerjaannya itu merupakan bagian dari hidupnya

UNMAS DENPASAR

sehingga pekerjaan itu akan dilakukan dengan sebaik-baiknya karena itu juga merupakan salah satu komitmen dalam hidupnya.

7. Meningkatkan produktivitas

   Kesempatan mengembangkan diri dan partisipasi yang diberikan akan mendorong produktivitas yang lebih tinggi. Sehingga dapat dikemukakan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh pada peningkatan kemampuan organisasi dalam menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas, dengan demikian akan mengurangi tingkat perputaran tenaga kerja yang berdampak pada peningkatan produktivitas.

3) Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Quality Of Work Life* (QWL)

Menurut Siagian (2007), konsep *Quality Of Work Life* (QWL) terdiri dari delapan faktor penting yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan mutu hidup kekaryaan yaitu:

1. Imbalan yang adil dan memadai

   Yang dimaksud dengan imbalan adil dan memadai adalah bahwa imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai harus memungkinkan penerimaannya memuasakan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standar hidup karyawan dan sesuai pula dengan standar pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja. Artinya, imbalan yang diterima oleh karyawan harus sepadan dengan imbalan yang diterima orang lain yang melakukan pekerjaan sejenis.

UNMAS DENPASAR

2. Kondisi dan lingkungan pekerjaan yang aman dan nyaman

   Kondisi dan lingkungan pekerjaan yang aman dan nyaman dimana pekerja dan lingkungan kerja yang menjamin bahwa para pekerja terlindungi dari bahaya kecelakaan. Segi penting dari kondisi demikian ialah jam kerja yang memperhitungkan bahwa daya tahan manusia ada batasnya. Karena itulah ada ketentuan mengenai jumlah jam kerja setiap hari, ketentuan istirahat, dan ketentuan cuti.

3. Kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan

   Kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan artinya pekerjaan harus diselesaikan memungkinkan penggunaan aneka ragam keterampilan, terdapat otonomi, pengendalian atau pengawasan yang tidak ketat karena manajemen memandang bahwa bawahannya terdiri dari orang-orang yang sudah matang, tersedia informasi yang relevan dan kesempatan menetapkan rencana kerja sendiri, termasuk jadwal, mutu, dan cara pemecahan masalah.

4. Kesempatan untuk berkembang dan keamanan berkarya

   Quality Of Work Life (QWL) mengandung pengertian bahwa kekaryaan seseorang, terdapat kemungkinan berkembang dalam kemampuan kerja yang tersedia kesempatan menggunakan keterampilan dan pengetahuan baru yang dimiliki. Disamping itu dengan menyadari bahwa perubahan pasti terjadi di masa depan, ada jaminan bahwa pekerjaan dan penghasilan seseorang tidak akan hilang.

UNMAS DENPASAR

5. Integrasi sosial dalam lingkungan kerja

   Melalui *Quality Of Work Life (QWL)* dalam organisasi tidak ada tindakan atau kebijakan yang diskriminatif. Status dengan berbagai simbolnya tidak ditonjolkan. Hirarki jabatan, kekuasaan, dan wewenang tidak digunakan sebagai dasar untuk berperilaku, terutama yang sifatnya manipulatif. Tersedia kesempatan meniti karier secara teratur. Suasana keterbukaan ditumbuhkan dan dipelihara dan terdapat iklim saling mendukung diantara karyawan.

6. Ketaatan pada berbagai ketentuan formal dan normatif

   Quality Of Worklife (QWL) menjamin bahwa dalam organisasi tidak ada pihak yang campur tangan dalam urusan pribadi seseorang. Para karyawan diberikan kebebasan bicara dan menyatakan pendapat, sehingga tidak dihantui ketakutan akan dikenakan sanksi oleh para pejabat pimpinan. Semua orang dalam organisasi mendapat perlakuan yang sama. Perbedaan pendapat, perselisihan, dan pertikaian buruh diselesaikan berdasarkan ketentuan hukum yang berlaku.

7. Keseimbangan antara kehidupan kekaryaan dan kehidupan pribadi

   Dengan bekerja pada suatu organisasi, maka seseorang akan menyerahkan tenaga dan waktunya kepada penggunanya. Untuk itu ia menerima imbalan. Akan tetapi tidak berarti bahwa dengan menjadi karyawan pada suatu organisasi, sehingga tidak boleh lagi melakukan kegiatan lain. Sebagai manusia, seseorang umumnya dituntut memainkan berbagai peranan lain seperti:

   a. Kepala Rumah Tangga

   b. Anggota Masyarakat

UNMAS DENPASAR

c. Anggota Klub Olahraga

d. Anggota Organisasi Sosial

e. Anggota Organisasi Politik

f. Anggota organisasi keagamaan

g. Anggota organisasi profesi

Oleh karena itu harus dimungkinkan adanya keseimbangan antara kehidupan kekaryaan dan kehidupan pribadi seseorang dalam organisasi.

8. Relevansi sosial kehidupan kekaryaan

Relevansi sosial adalah bahwa program *QWL* setiap karyawan dibina agar memiliki persepsi yang tepat tentang berbagai aspek sosial kehidupan organisasional, seperti:

a. Tanggung jawab sosial perusahaan

b. Kewajiban menghasilkan produk bermutu tinggi dan berguna bagi masyarakat

c. Pelestarian Lingkungan

d. Pembuangan limbah industri dan limbah domestik

e. Pemasaran yang jujur

f. Cara dan teknik menjual yang tidak menimbulkan harapan yang berlebihan praktek pengelolaan sumber daya manusia

g. Praktek pengelolaan Sumber Daya Manusia

h. Partisipasi dalam peningkatan kesejahteraan seluruh masyarakat dengan ayoman, arahan, bimbingan dan bantuan pemerintah.

UNMAS DENPASAR

4) Indikator *Quality Of Work Life (QWL)*

Menurut Cascio (2003) *QWL* adalah pemenuhan kebutuhan secara fisik dan psikologi dengan sembilan indikator *QWL* yang terdiri dari keterlibatan pegawai, pengembangan karir, penyelesaian masalah, komunikasi, kesejahteraan, rasa aman terhadap pekerjaan, keselamatan lingkungan kerja, kompensasi yang seimbang, dan rasa bangga terhadap institusi. Adapun komponen tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

1. Keterlibatan Pegawai *(Employee participation)*

   Menurut Siagian (2007) Keterlibatan karyawan adalah peningkatan partisipasi para karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut pekerjaan mereka dan hubungannya dengan organisasi. Dengan demikian bukan hanya rasa tanggung jawab karyawan yang ditingkatkan, akan tetapi yang sesungguhnya diharapkan terjadi ialah timbulnya rasa memiliki organisasi. Membentuk tim peningkatan kualitas, membentuk tim keterlibatan karyawan, dan mengadakan pertemuan partisipasi karyawan.

2. Pengembangan karir *(Career development)*

   Menurut Rivai (2009), Karir adalah suatu deretan posisi yang diduduki oleh seseorang selama perjalanan usianya. Pengembangan karir merupakan suatu cara bagi sebuah organisasi untuk mendukung atau meningkatkan produktivitas para karyawan dan mempersiapkan mereka memasuki dunia yang berubah. Pengembangan karir ini diperlukan untuk promosi, untuk memastikan orangorang yang tepat akan tersedia untuk memenuhi persyaratan pengisian staff yang berubah-ubah dan meningkatkan keanekaragaman angkatan kerja serta member harapan pekerjaan yang lebih realistis kepada

UNMAS DENPASAR

karyawan. Agar para karyawa tetap produktif, perlu tersedia program pengembangan karir dan pelatihan yang mendukung tugas dan kebutuhan emosional karyawan pada tiap tahap (penjelajahan, penegakan, pertengahan karir dan karir lanjut). Menurut Notoatmodjo (2009) pelatihan adalah salah satu bentuk proses pendidikan dengan maksud diperolehnya pengalaman bekerja yang akhirnya akan menimbulkan perubahan perilaku. Sedangkan menurut Handoko (1996) pelatihan juga untuk mengurangi kesenjangan antara kecakapan atau kemampuan petugas dengan tuntutan tugasnya dan untuk mencapai efisiensi dan efektifitas kerja petugas dalam mencapai sasaran pekerjaan yang telah ditetapkan.

3. Penyelesaian Masalah *(Conflict resolution)*

Suatu perselisihan atau perjuangan di antara dua pihak yang ditandai dengan menunjukkan permusuhan secara terbuka dan mengganggu dengan sengaja pencapaian tujuan pihak yang menjadi lawannya. Gangguan yang dilakukan dapat meliputi usaha-usaha yang aktif atau penolakan secara pasif. Dalam batas-batas tertentu, konflik dapat terjadi secara alamiah dalam organisasi sehingga manajemen perlu mengelola konflik agar konflik tidak keluar dari batasbatas kewajaran. Akibat negatif dari konflik terutama terletak pada misalnya : kehancuran komunikasi, keterjalinan serta kerjasama. Akibat dari itu semua aktivitas produksi menjadi terganggu karena akan terjadi penghamburan waktu dan energi untuk memenangkan konflik, individu-individu yang terlibat akan mengalami stress dan frustasi yang pada gilirannya akan mengurangi kepuasan kerja. Akan tetapi, jika tanpa ada sedikit pun

UNMAS DENPASAR

konflik maka organisasi bisa menjadi tidak tegar menghadapi lingkungannya yang terus berubah sehingga perubahan yang wajar justru akan mengurangi ketidaknyamanan karena individu menolak perubahan. Jadi konflik tetap diperlukan asal tetap terkendali sehingga konflik tetap menjadi salah satu sumber motivasi penting untuk mengembangkan pembaharuan berbagai metode. Penyelesaian masalah dapat dilakukan dengan membuka jalur formal untuk menyampaikan keluhan atau permasalahan.

4. Komunikasi *(Communication)*

   Pemeliharaan hubungan dengan para pegawai memerlukan komunikasi yang efektif. Terlepas dari besar kecilnya suatu organisasi, menyelenggarakan komunikasi secara terus-menerus merupakan suatu keharusan. Melalui komunikasi berbagai hal yang menyangkut kehidupan organisasi disampaikan oleh satu pihak ke pihak yang lain (Siagian, 2007). Ada empat arus komunikasi dalam suatu organisasi, yaitu :

   a. Komunikasi Vertikal Kebawah.

      Komunikasi demikian merupakan wahana bagi manajemen untuk menyampaikan berbagai hal kepada para bawahannya, seperti perintah, intruksi, kebjaksanaan baru, pengarahan, pedoman kerja, nasihat dan teguran.

   b. Komunikasi Vertikal Keatas.

      Para anggota organisasi selalu ingin didengar oleh para atasannya. Untuk menyampaikan berbagai hal seperti laporan hasil pekerjaan, masalah yang dihadapi, baik yang sifatnya kedinasan maupun pribadi, saran-saran yang

UNMAS DENPASAR

menyangkut pelaksanaan tugas masing-masing dan dalam organisasi yang dikelola dengan gaya yang demokratis, kritik membangun demi kepentingan organisasi.

c. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal berlangsung antara orang-orang yang berada pada tingkat yang sama dalam hierarki organisasi, akan tetapi melaksanakan kegiatan yang berbeda-beda.

d. Komunikasi Diagonal

Komunikasi ini berlangsung antara dua satuan kerja yang berada pada jenjang hierarki organisasi yang berbeda, tetapi menyelenggarakan kegiatan yang sejenis.

5. Kesejahteraan *(Wellness)*

Kesejahteraan pekerja merupakan salah satu tujuan yang hendak dicapai dalam dunia usaha baik itu pengusaha, pekerja itu sendiri maupun instansi-instansi pemerintah yang dalam tugas pokoknya mengelola sumber-sumber daya manusia dan pihak-pihak lain dari kelembagaan swasta (Barthos, 2004). Pekerja yang kesejahteraannya buruk, tidak hanya menyebabkan rasa kecil hati tetapi produktivitas mereka akan menurun. Lebih lanjut mereka tidak menaruh minat, apatis dalam melakukan pekerjaan dan loyalitas mereka terhadap perusahaan akan berkurang pula.

6. Rasa aman terhadap pekerjaan *(Job security)*

Keamanan dalam melakukan suatu pekerjaan ditandai dengan adanya kesempurnaan di dalam lingkungan kerja, alat kerja, bahan kerja yang

UNMAS DENPASAR

dikendalikan oleh sebuah sistem manajemen yang baik. Beberapa pengamatan menunjukkan bahwa rasa aman di dalam menjalankan tugas masih menjadi dambaan bagi semua pekerja Barthos (2004). Di lingkungan suatu perusahaan/organisasi, setiap dan semua karyawannmemerlukan rasa aman atau jaminan kelangsungan pekerjaannya. Untuk itu perusahaan/ organisasi perlu berusaha menghindari pemberhentian sementara para karyawan, menjadikannya pegawai tetap dengan memiliki tugas-tugas regular dan memiliki program yang teratur dalam memberikan kesempatan karyawan mengundurkan diri, terutama melalui pengaturan pension Hendrawati (2011). Rasa aman terhadap pekerjaan *(job security)* dalam kualitas kehidupan kerja yang baik contohnya status pegawai tetap dan mempunyai jenjang karir.

7. Keselamatan lingkungan kerja *(Save environment)*

   Perusahaan membentuk komite keselamatan, tim gawat darurat, dan program keselamatan. Menurut Hariandja (2002), secara umum kewajiban perusahaan dalam meningkatkan keselamatan kerja terdiri dari :

   a. Memelihara tempat kerja yang aman dan sehat bagi pekerja
   b. Mematuhi semua standar dan syarat kerja
   c. Mencatat semua peristiwa kecelakaan yang terjadi yang berkaitan dengan keselamatan kerja.

8. Kompensasi yang seimbang *(Equitable compensation)*

   Kompensasi bukan hanya penting untuk para karyawan saja, melainkan juga penting bagi organisasi itu sendiri. Karena program-program kompensasi adalah merupakan pencerminan upaya organisasi untuk mempertahankan

UNMAS DENPASAR

sumber daya manusia. Bila organisasi tidak memperhatikan dengan baik tentang kompensasi , tidak mustahil organisasi itu lambat laun akan kehilangan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Hal ini berarti harus mengeluarkan biaya lagi untuk mencari tenaga baru atau melatih tenaga yang sudah ada untuk menggantikan karyawan yang keluar (Notoatmodjo, 2009). Tujuan pemberian kompensasi adalah:

a. Ikatan kerja sama antara karyawan dan pemberi kerja
b. Kepuasan kerja dengan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan
c. Sebagai motivator
d. Program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil
e. Disiplin karyawan akan lebih baik
f. Karyawan dapat dihindarkan dari pengaruh serikat buruh dan lebih berkonsentrasi pada pekerjaannya.

9. Rasa bangga terhadap institusi *(Pride)*

Menurut Cascio (2003), rasa bangga terhadap institusi dapat diimplementasikan dengan cara memperkuat identitas dan citra organisasi, meningkatkan partisipasi masyarakat serta meningkatkan kepedulian terhadap lingkungan hidup. Penghargaan dan pencitraan yang positif dari masyarakat terhadap suatu institusi dapat meningkatkan rasa bangga bagi para karyawan yang bekerja di institusi tersebut. Rasa bangga terhadap institusi bisa diciptakan oleh organisasi kepada karyawannya dengan cara memberikan

UNMAS DENPASAR

kesempatan untuk meningkatkan citra positif bagi organisasi dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. *Organizational image* merupakan modal yang sangat penting bagi tumbuh kembang organisasi. Dengan demikian, reputasi baik terhadap suatu organisasi merupakan tanggung jawab bagi setiap karyawan untuk terus menjaga citra positif dengan cara memberikan pelayanan kepada masyarakat secara maksimal (Ilyas, 2002).

Indikator *QWL* yang digunakan dalam penelitian ini mangadopsi teori dari Cascio (2003) yang terdiri dari 9 (sembilan) indikator antara lain keterlibatan karyawan, pengembangan karir, penyelesaian masalah, komunikasi, kesejahteraan, rasa aman terhadap pekerjaan, keselamatan lingkungan kerja, kompensasi yang seimbang, dan rasa bangga terhadap institusi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Dasar atau acuan yang berupa teori-teori atau temuan-temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Salah satu data pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Beberapa penelitian terdahulu yang telah menguji dan menganalisis Pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* dan *Quality Of Work Life* (*QWL*) terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai diuraikan sebagaimana dibawah ini.

UNMAS DENPASAR

1) Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian terdahulu yang menguji dan menganalisis Pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap Kinerja Pegawai adalah Wang (2020) dalam penelitiannya yang berjudul *"The Influence of Market Orientation on Department Srore Floor Manager's Job Performance – The Mediating Roles of Organizational Innovation and Perceived Organizational Support"*. Penelitian terhadap 251 manajer tingkat bawah pada *departement store* di China Selatan yang diuji menggunakan analisis regresi, menemukan bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* berpengarih positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, disamping itu *Perceived Organizational Support (POS)* juga memiliki peran penting sebagai variabel mediasi antara hubungan antara *market orientation* terhadap kinerja pegawai. Temuan ini juga didukung oleh Nur Hafidhah dan Martono (2019) dalam penelitiannya yang berjudul *"The Effect of Perceived Organizational Support, Job Stress, and Organizational Culture on Job Performance"* terhadap sampel 83 karyawan dari 482 karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang untuk menguji hubungan antar variabel dengan menggunakan analisis regresi berganda, yang menemukan bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* berpengarih positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sukmayanti dan Sintaasih (2018) dalam penelitiannya berjudul *"The effect of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerement on Job Performance with Organizational Citizenship Behaviour as Mediation"* terhadap sampel 60 responden karyawan Bank BPD Bali Cabang Renon dengan menguji

UNMAS DENPASAR

hubungan antar variabel dengan menggunakan analisis inferensial dengan metode *Partial Least Square (PLS*), juga menemukan hal yang sama bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* berpengarih positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil yang sama juga ditemukan oleh Khan RU dan Ghufran (2018) dalam penelitiannya yang berjudul *"The Mediating Role of Perceived Organizational Support between Qualitative Job Insecurity, Organizational Citizenship Behaviour and Job Performance"* dan Saltson dan Nsiah (2015) dalam penelitiannya yang berjudul *"The Moderating and Moderating Effects of Motivation In The Relationship Between Perceived Organizational Support and Employee Job Performance",* yang menggunakan metode analisis yang sama yaitu analisis regresi, menemukan bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* berpengarih positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sektor perhotelan di Islamabad dan Rawalpindi – Pakistan serta karyawan logistik di Ghana.

Hasil yang berbeda didapat dari penelitian Wann-Yih dan Htaik, (2011) yang berjudul *"The Impacts of perceived organizational support, job satisfaction, and organizational commitment on job performance in hotel industry"* yang menemukan bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil penelitian juga ditemukan oleh Chiang, *et al.,* (2012) dalam penelitiannya yang berjudul *"The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior"* terhadap 513 karyawan hotel di Taiwan dengan menggunakan teknik analisis *Structural Equation*

UNMAS DENPASAR

Modeling (SEM), menemukan bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

2) Pengaruh *Quality Of Work Life* (*QWL*) terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian terdahulu yang mengkaji hubungan antara *Quality Of Work Life* (*QWL*) terhadap Kinerja Pegawai dilakukan oleh Acheampong (2016) dalam penelitiannya yang berjudul "*Perceived Quality of Work Life and Work Performance among University Academic Staff"* yang dilakukan terhadap 50 staf akademik dari Kampus Kumasi - Universitas Pendidikan Winneba Ghana dengan menggunakan analisis regresi yang dimediasi dan *Pearson r*, menemukan bahwa QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini didukung oleh hasil penelitian Suyantiningsih (2018) dengan judul "*Effects of Quality of Work Life (QWL) and Organizational Citizenship Behaviour (OCB) on Job Performance Among Community Health Centre Paramedics in Bekasi City, Indonesia"* terhadap 285 staf paramedis dari pusat kesehatan masyarakat di Bekasi - Indonesia, dengan menggunakan analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan AMOS 22, yang menemukan bahwa *Quality of Work Life (QWL)* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil yang relevan untuk mendukung hubungan antar variabel dalam penelitian ini juga ditemukan oleh Ramawickrama dan Pushpakumari (2018) yang berjudul "*Mediating Effect of Organizational Commitment on the Relationship between Quality of Work Life and Job Performance: Evidence from Station Masters in Sri Lanka Railways*". Penelitian dengan responden 280 Pegawai Stasiun Kereta Api di Srilanka dan diuji menggunakan analisis regresi berganda, menemukan bahwa *Quality of Work Life*

UNMAS DENPASAR

(QWL) memiliki pengaruh signifikan positif pada Kinerja Pegawai dan Komitmen Organisasi.

Balcescu (2016) dalam penelitiannya yang berjudul "*The Influence Of Quality Of Work Life On Work Performance*" dengan hasil menemukan bahwa kinerja karyawan yang secara positif signifikan terkait dengan kualitas kehidupan kerja. Selain itu penelitian oleh Hermawati dan Mas (2016) berjudul *"Transglobal Leadership, Quality of Work Life, and Employee Performance in Cooperatives in East Java, Indonesia"* yang dilakukan terhadap 249 Pegawai dari 25 Koperasi di Jawa Timur, juga menemukan hal yang sama bahwa *Quality of Work Life (QWL)* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil penelitian yang berbeda didapat dari penelitian Asharini, *et al*., (2018) berjudul *"The Impact of Quality of Work Life And Job Satisfaction On Employee Performance Of PT. Madubaru PG-PS Madukismo"* dengan responden 100 Pegawai PT. Madubaru PG-PS Madukismo – Yogyakarta dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* melalui program AMOS 21 dan SPSS 23, menemukan bahwa *Quality of Work Life (QWL)* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dan Komitmen Organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Arifin (2012) dalam penelitiannya yang berjudul *"Analisis Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja, Dan Kepuasan Kerja Pada CV Duta Senenan Jepara"* dengan sampel 65 karyawan dari CV Duta Senenan Jepara dan menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*, juga menemukan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

UNMAS DENPASAR

3) Pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap Komitmen Organisasi

Aban, *et al.,* (2019) dalam penelitiannya berjudul *"The Relationship of Organizational Commitment, Job Satisfaction and Perceived Organizational Support of Telecommuters in The National Capital Region"* dengan responden 200 karyawan dari berbagai industri di Wilayah Metro Manila dan diuji menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*, menemukan bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Temuan ini sejalan dan didukung oleh Soyalin dan Fetullah (2020) dalam penelitiannya berjudul ""*The Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment In The Context of Organizational Justice (Example Of Bank Employees)"* dengan responden 250 Pegawai Bank di Provinsi Bayburt – Turki serta diuji menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan *software* SPSS dan AMOS, juga menemukan *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

UNMAS DENPASAR

Hasil penelitian terdahulu yang lebih luas dan relevan dalam mendukung hubungan variabel penelitian ini ditemukan Obeng, *et al,*. (2020) melalui penelitiannya berjudul "*Organizational Climate and Employee Performance: Examining the Mediating Role of Organizational Commitment and Moderating Role of Perceived Organizational Support*" terhadap 515 karyawan dari berbagai perusahaan pembangkit dan pemasok listrik di Ghana, menemukan bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh positif dan signifikan

terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai. Penelitian lain yang menemukan hasil sama dilakukan oleh Astuty dan Udin (2020) dalam penelitiannya berjudul *"The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leader on Affective Commitment and Employee Performance"* dengan menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* dan responden sebanyak 200 karyawan (manajer, supervisor dan staf) perusahaan penggilingan batu di Wilayah Batang, Demak dan Pati – Jawa Tengah, juga menghasilkan temuan bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai.

Penelitian Donald, *et al*., (2016) menghasilkan temuan yang berlawanan, dalam penelitiannya berjudul *"The Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment Among Academics: The Mediating Effect of Job Satisfaction"* dengan menggunakan teknis analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* dan responden sebanyak 302 Staf Akademik dari beberapa Universitas di Afrika Selatan, menemukan bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* hanya mempengaruhi dua indikator komitmen organisasi yaitu *affective commitment* dan *continuence commitment*, sedangkan *Perceived Organizational Support (POS)* tidak berpengaruh terhadap *normative commitment* pada staf akademik di Afrika Selatan.

UNMAS DENPASAR

4) Pengaruh *Quality Of Work Life* (*QWL*) terhadap Komitmen Organisasi

Penelitian terdahulu yang mengkaji hubungan antara *Quality Of Work Life* (*QWL*) terhadap Komitmen Organisasi dilakukan oleh Hashempour, *et al*., (2018)

dalam penelitiannya **"***The Relationship Between Quality of Work Life and Organizational Commitment of Iranian Emergency Nurses"* yang diuji menggunakan *pearson correlation* dan ANNOVA dengan responden 51 perawat rumah sakit di Provinsi Kerman, Iran, menghasilkan temuan bahwa *Quality Of Work Life* (*QWL*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian yang sejalan juga ditemukan oleh Sahni (2019) dalam penelitiannya berjudul **"***Role of Quality of Work Life in Determining Employee Engangement and Organizational Commitment in Telecom Industry"* dan Alzamel, *et.al* (2020) dalam penelitiannya *"The Quality of Work Life and Turnover Intentions among Malaysian Nurses: The Mediating Role of Organizational Commitment"* yang menguji menggunakan teknik analisis yang sama yaitu *Structural Equation Modeling (SEM)*, menemukan bahwa *Quality Of Work Life* (*QWL*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada 430 Perawat pada Rumah Sakit Pemerintah di Malaysia dan 312 Karyawan Industri Telekomunikasi di Saudi Arabia.

Hasil penelitian yang berbeda didapat dari penelitian Asharini, *et al.*, (2018) berjudul *"The Impact of Quality of Work Life And Job Satisfaction On Employee Performance Of PT. Madubaru PG-PS Madukismo"* dengan responden 100 Pegawai PT. Madubaru PG-PS Madukismo – Yogyakarta, menemukan bahwa *Quality of Work Life (QWL)* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dan Komitmen Organisasi. Sedangkan Zain, *et al.*, (2018) dalam penelitiannya *"Quality of Work Life and Affective Commitment: A Study of Blue-Collar Employees in Nothern Malaysia"* terhadap 273 Pekerja Industri di Malaysia Utara dan diuji

UNMAS DENPASAR

menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM),* menyatakan bahwa enam indikator QWL mempengaruhi komitmen afektif, sedangkan satu indikator yaitu kompensasi yang seimbang dalam bentuk kepercayaan pimpinan tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif.

5) Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian oleh Zefeiti dan Mohamad (2017) berjudul "*The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance"* terhadap 335 responden manajer tingkat menengah dari organisasi layanan publik Oman dipilih untuk menjawab instrumen, *Analysis of Moment Structures (AMOS)* digunakan untuk menganalisis data yang dikumpulkan dan menguji pertanyaan penelitian, dan hipotesis. Teknik-teknik analisis data terdiri dari *Confirmatory Factor Analysis (CFA),* dan analisis *Structural Equation Modeling (SEM)*. menemukan bahwa semua komitmen organisasi subskala (afektif, normatif, dan kelanjutan) memiliki dampak yang signifikan terhadap dimensi kinerja pegawai.

Hakim (2015) dalam penelitiannya *"Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study In Hospital Of District South Konawe Of Southeast Sulawesi"* yang dilakukan terhadap 115 karyawan di Rumah Sakit Kabupaten Konawe Selatan Sulawesi Tenggara, Semua variabel diukur menggunakan variabel indikator, dan metode analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Model (SEM),* menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi memiliki peran penting sebagai variabel mediasi antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Penelitian ini didukung oleh temuan dalam

UNMAS DENPASAR

penelitian Hafiz (2017) berjudul *"Relationship Between Organizational Commitment And Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore"* dengan responden 213 Karyawan Sektor Perbankan di Lahore Pakistan, yang menemukan hal yang sama yaitu komitmen organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Asharini dan Irham, (2018) dalam penelitian yang berjudul *"The Impact Of Quality Of Work Life And Job Satisfaction On Employee Performance Of PT. Madubaru PG-PS Madukismo"* pada 100 karyawan PT. Madubaru PG-PS Madukismo di Yogyakarta dengan menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* melalui program AMOS 21 dan SPSS 23, menunjukkan bahwa komitmen organisasi memengaruhi kinerja karyawan, sehingga perusahaan harus lebih meningkatkan komitmen organisasi karyawan agar meningkatkan kinerja karyawan. Hasil yang sama juga ditemukan oleh Hidayah, *et al.*, (2018) dalam penelitian yang berjudul *"The Influence Of Job Satisfaction, Motivation, And Organizational Commitment To Employee Performance"* pada 55 responden di STIE Mandala Jember baik karyawan tetap maupun tidak tetap, dengan menggunakan analisis regresi linier menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

UNMAS DENPASAR

Hasil penelitian yang berlawanan ditemukan oleh Renyut, *et al.*, (2017) dalam penelitiannya "*The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employees performance in Maluku"* dengan responden 244 Pegawai Negeeri Sipil (PNS) Kantor Gubernur Maluku dan diuji menggunakan analisis *Structural Equation Model (SEM)*, menemukan bahwa komitmen

organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Temuan yang sama dihasilkan melalui penelitian Harwiki (2016) berjudul "*The impact of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour (OCB) and employee performance in women cooperatives"* dengan responden 40 Karyawan Koperasi Wanita di Jawa Timur, yang juga menemukan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian diatas, maka *mapping* hubungan antar variabel dari penelitian terdahulu diuraikan sebagai berikut:

Tabel 2.1
***Mapping* Penelitian Terdahulu**

No	Penulis//Tahun/Judul	Variabel				Temuan
		POS	QWL	KOM	KIN	
1	Wang (2020) *"The Influence of Market Orientation on Department Srore Floor Manager's Job Performance – The Mediating Roles of Organizational Innovation and Perceived Organizational Support"*	X	-	-	X	Penelitian ini menemukan POS memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta POS mampu memediasi hubungan *market orientation* terhadap kinerja karyawan dengan responden 251 Manajer Tingkat Bawah pada departemen store di China Selatan
2	Nur Hafidhah dan Martono (2019) *"The Effect of Perceived Organizational Support, Job Stress, and*	X	-	-	X	Hasil penelitiannya menemukan bahwa POS memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

UNMAS DENPASAR

No	Penulis//Tahun/Judul	Variabel				Temuan
		POS	QWL	KOM	KIN	
	Organizational Culture on Job Performance"					karyawan dengan responden 83 karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang
3	Khan RU dan Ghufran (2018) *"The Mediating Role of Perceived Organizational Support between Qualitative Job Insecurity, Organizational Citizenship Behaviour and Job Performance"*	X	-	-	X	Penelitian ini menemukan POS memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan responden 387 Pegawai Sektor Perhotelan di Islamabad dan Rawalpindi - Pakistan
4	Sukmayanti dan Sintaasih (2018) *"The effect of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerement on Job Performance with Organizational Citizenship Behaviour as Mediation"*	X	-	-	X	Penelitian yang menggunakan analisis inferensial dengan metode *Partial Least Square (PLS*) terhadap sampel 60 responden karyawan Bank BPD Bali Cabang Renon, menemukan bahwa POS memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Saltson, E dan Nsiah, S (2015) *"The Moderating and Moderating Effects of Motivation In The Relationship Between Perceived Organizational Support and Employee Job Performance"*	X	-	-	X	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa POS memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan menggunakan analasis regresi terhadap 130 karyawan Logistik di Ghana
6	Chiang, *et al.*, (2012) *"The Impacts of Perceived*	X	-	-	X	Penelitian menggunakan

UNMAS DENPASAR

No	Penulis//Tahun/Judul	Variabel				Temuan
		POS	QWL	KOM	KIN	
	Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior"					*Structural Equation Modeling (SEM)* terhadap 513 Karyawan Hotel di Taiwan, menemukan hasil bahwa POS memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan
7	Wann-Yih dan Htaik (2011) *"The Impacts of perceived organizational support, job satisfaction, and organizational commitment on job performance in hotel industry"*	X	-	-	X	Penelitian ini membuktikan bahwa POS tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
8	Ramawickrama dan Pushpakumari (2018) "*Mediating Effect of Organizational Commitment on the Relationship between Quality of Work Life and Job Performance: Evidence from Station Masters in Sri Lanka Railways*"	-	X	X	X	Penelitian ini menggunakan *pearson correlation* dan analisis regresi berganda dengan responden 280 Pegawai Stasiun Kereta Api di Srilanka menemukan hasil: • *Quality of Work Life* (QWL) memiliki pengaruh signifikan positif pada Kinerja Pegawai dan Komitmen Organisasi • Komitmen Organisasi memediasi hubungan antara QWL dan Kinerja Pegawai

UNMAS DENPASAR

No	Penulis//Tahun/Judul	Variabel				Temuan
		POS	QWL	KOM	KIN	
9	Suyantiningsih (2018) *"Effects of Quality of Work Life (QWL) and Organizational Citizenship Behaviour (OCB) on Job Performance Among Community Health Centre Paramedics in Bekasi City, Indonesia"*	-	X	-	X	*Quality of Work Life* (QWL) memiliki pengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Pegawai pada 285 staf paramedis dari pusat kesehatan masyarakat di Bekasi - Indonesia
10	Balcescu (2016) *"The Influence Of Quality Of Work Life on Work Performance"*	-	X	-	X	Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa Kinerja Karyawan yang secara positif signifikan terkait dengan Kualitas Kehidupan Kerja
11	Acheampong (2016) *"Perceived Quality of Work Life and Work Performance among University Academic Staff"*	-	X	-	X	Penelitian terhadap 50 responden staf akademik terpilih dari Kampus Kumasi, Universitas Pendidikan Winneba Ghana, menghasilkan temuan bahwa QWL berpengaruh signifikan positif dengan kinerja
12	Hermawati dan Mas (2016) *"Transglobal Leadership, Quality of Work Life, and Employee Performance in Cooperatives in East Java, Indonesia"*	-	X	-	X	Penelitian terhadap 249 Pegawai dari 25 Koperasi di Jawa Timur, menghasilkan temuan bahwa *Quality of Work Life* (QWL) memiliki pengaruh signifikan positif pada Kinerja Pegawai
13	Asharini, *et al.*, (2018) *"The Impact of Quality of Work Life And Job*	-	X	X	X	Penelitian menggunakan *Structural Equation*

UNMAS DENPASAR

No	Penulis//Tahun/Judul	Variabel				Temuan
		POS	QWL	KOM	KIN	
	Satisfaction On Employee Performance Of PT. Madubaru PG-PS Madukismo"					*Modeling (SEM)* melalui program AMOS 21 dan SPSS 23 dengan repsonden 100 Pegawai PT. Madubaru PG-PS Madukismo, menemukan hasil: • *Quality of Work Life* (QWL) tidak berpengaruh pada Kinerja Pegawai • Quality of Work Life (QWL) tidak berpengaruh pada Komitmen Organisasi • Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
14	Arifin (2012). *"Analisis Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja, dan Kepuasan Kerja pada CV Duta Senenan Jepara"*	-	X	-	X	Penelitian dengan menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)* menemukan hasil bahwa Kualitas Kehidupan Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
15	Soyalin dan Fetullah (2020) "*The Relationship Between Perceived Organizational Support and*	X	-	X	-	Penelitian dengan responden 250 Pegawai Bank di Provinsi Bayburt – Turki dan

UNMAS DENPASAR

No	Penulis//Tahun/Judul	Variabel				Temuan
		POS	QWL	KOM	KIN	
	Organizational Commitment In The Context of Organizational Justice (Example Of Bank Employees)"					diuji menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM),* menghasilkan temuan POS memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
16	Obeng, *et al.,* (2020) "*Organizational Climate and Employee Performance: Examining the Mediating Role of Organizational Commitment and Moderating Role of Perceived Organizational Support*"	X	-	X	X	Penelitian terhadap 515 karyawan dari berbagai perusahaan pembangkit dan pemasok listrik di Ghana, menemukan hasil: • POS memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi • Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan • POS tidak memediasi hubungan antara Komitmen organisasi dan Kinerja Pegawai
17	Astuty dan Udin (2020) *"The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leader on Affective Commitment and Employee Performance"*	X	-	X	X	Penelitian menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* ini menemukan hasil: • POS memiliki pengaruh positif dan

UNMAS DENPASAR

No	Penulis//Tahun/Judul	Variabel				Temuan
		POS	QWL	KOM	KIN	
						signifikan terhadap komitmen afektif • POS memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja
18	Aban, *et al.*, (2019) *"The Relationship of Organizational Commitment, Job Satisfaction and Perceived Organizational Support of Telecommuters in The National Capital Region"*	X	-	X	-	Penelitian terhadap 200 karyawan dari berbagai industri di Wilayah Metro Manila menemukan hasil bahwa POS memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi
19	Abraham, *et al.*, (2016) "*Relationship Between Organizational Support, Organizational Commitment and Retention: Evidence From High-Potential Employee*"	X	-	X	-	Hasil penelitian ini yaitu POS memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi terhadap 221 pegawai berpotensi pada Organisasi di Wilayah Centre Val de Loire - Perancis
20	Akter, *et al.*, (2016) "*Perceived Organizational Support and Accounting Proffesionals' Performance in Bangladesh: Mediating Role of Organizational Commitment"*	X	-	X	X	Penelitian terhadap 359 Akuntan di Bangladesh dengan menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM), menghasilkan: • POS memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi • Komitmen Organisasi memiliki pengaruh positif dan

UNMAS DENPASAR

No	Penulis//Tahun/Judul	Variabel				Temuan
		POS	QWL	KOM	KIN	
						signifikan terhadap Kinerja • Komitmen Organisasi memediasi hubungan antara POS dan Kinerja Pegawai
21	Donald, *et al.*, (2016) *"The Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment Among Academics: The Mediating Effect of Job Satisfaction"*	X	-	X	-	Penelitian dengan responden 302 Staf Akademik dari beberapa Universitas di Afrika Selatan menemukan hasil bahwa POS berpengaruh positif dan dignifikan terhadap komitem afektif dan komitmen berkelanjutan, tetapi tidak berpengaruh terhadap komitmen normatif
22	Alzamel, *et al.*, (2020) *"The Quality of Work Life and Turnover Intentions among Malaysian Nurses: The Mediating Role of Organizational Commitment"*	-	X	X	-	Hasil penelitian ini yaitu *Quality of Work Life* (QWL) berpengaruh positif dan signifikan pada Komitmen Organisasi pada 430 Perawat pada Rumah Sakit Pemerintah di Malaysia
23	Sahni (2019) **"***Role of Quality of Work Life in Determining Employee Engangement and Organizational*	-	X	X	-	Hasil penelitian ini yaitu *Quality of Work Life* (QWL) berpengaruh positif dan signifikan pada Komitmen Organisasi

UNMAS DENPASAR

No	Penulis//Tahun/Judul	Variabel				Temuan
		POS	QWL	KOM	KIN	
	Commitment in Telecom Industry"					pada 312 Karyawan Industri Telekomunikasi di Saudi Arabia
24	Hashempour, *et al.,* (2018) **"***The Relationship Between Quality of Work Life and Organizational Commitment of Iranian Emergency Nurses"*	-	X	X	-	Penelitian ini menggunakan *pearson correlation* dan ANNOVA menemukan hasil *Quality of Work Life* (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi
25	Ghoddoosi-Nejad, *et al.*, (2015) "*Investigation of Relationship Between Quality of Working Life and Organizational Commitment of Nurses in Teaching Hospitals in Tabriz in 2014"*	-	X	X	-	*Quality of Work Life* (QWL) berpengaruh positif dan signifikan pada Komitmen Organisasi terhadap 233 Perawat Rumah Sakit di Tabriz, Iran
26	Zain, *et.al* (2018) *"Quality of Work Life and Affective Commitment: A Study of Blue-Collar Employees in Nothern Malaysia"*	-	X	X	-	Penelitian dengan *Structural Equation Modeling (SEM)* ini menghasilkan Enam indikator QWL mempengaruhi komitmen afektif, sedangkan satu indikator yaitu kompensasi yang seimbang dalam bentuk kepercayaan pimpinan tidak berpengaruh signikan terhadap komitmen afektif
27	Hidayah, *et al*., (2018) "*The Influence Of Job*	-	-	X	X	Penelitian menggunakan Analisis

UNMAS DENPASAR

No	Penulis//Tahun/Judul	Variabel				Temuan
		POS	QWL	KOM	KIN	
	Satisfaction, Motivation, And Organizational Commitment To Employee Performance"					Regresi Berganda dengan responden 55 Pegawai pada STIE Mandala Jember menemukan hasil Komitmen Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
28	Zefeiti dan Mohamad. (2017) "*The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employee's Work Performance"*	-	-	X	X	Komitmen Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan responden sebanyak 335 Manajer Level Menengah pada Kantor Pemerintah Oman
29	Hafiz, A., 2017, *"Relationship Between Organizational Commitment And Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore"*	-	-	X	X	Temuan dari penelitian ini yaitu komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terhadap 213 Karyawan Sektor Perbankan di Lahore Pakistan
30	Hakim, Adnan (2015) *"Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study In Hospital Of District South Konawe Of Southeast Sulawesi"*	-	-	X	X	Penelitian menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* ini menghasilkan temuan yaitu komitmen organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,

UNMAS DENPASAR

No	Penulis//Tahun/Judul	Variabel				Temuan
		POS	QWL	KOM	KIN	
						disamping itu komitmen organisasi juga memiliki peran penting sebagai variabel mediasi antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan
31	Harwiki, W. 2016. "*The impact of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour (OCB) and employee performance in women cooperatives"*	-	-	X	X	Penelitian terhadap 244 Pegawai Negeeri Sipil (PNS) Kantor Gubernur Maluku menemukan bahwa Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai
32	Renyut, *et al.*, (2017) "*The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employees performance in Maluku"*	-	-	X	X	*Structural Equation Model (SEM)* ini menemukan bahwa Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
33	Satriawan, Bambang, (2022) "*The Effect Of Perceived Organizational Support (POS) and Quality of Work Life (QWL) on Employee Performance Through Organizational Commitments as Intervening Variables*"	X	X	X	X	Penelitian dengan menggunakan teknik Structural Equation Modeling (SEM), menghasilkan: • Komitmen Organisasi memediasi hubungan antara POS dan Kinerja Pegawai • Komitmen Organisasi memediasi hubungan antara QWL dan Kinerja Pegawai

UNMAS DENPASAR