

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI
TERHADAP KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DENGAN
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING :
Studi pada Inspektorat Kabupaten Bogor**



Diajukan oleh :

**IWAN KURNIAWAN
8236167066**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2019**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI
TERHADAP KUALITAS KEHIDUPAN KERJA
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING :
Studi pada Inspektorat Kabupaten Bogor**

**IWAN KURNIAWAN
8236167066**



**Tesis ini Disusun sebagai Salah Satu Persyaratan untuk
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2019**

PERNYATAAN ORISINALITAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Tesis ini merupakan karya asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik magister, baik di Universitas Negeri Jakarta maupun di Perguruan tinggi lain.
2. Tesis ini belum dipublikasikan, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, 18 Juni 2019
Yang membuat pernyataan



Iwan kurniawan

8236167066

ABSTRAK

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap
Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Komitmen Organisasi
Sebagai Variabel *Intervening*
(Studi Pada Inspektorat Kabupaten Bogor)**

Oleh

Iwan kurniawan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kualitas kehidupan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* (studi pada Inspektorat Kabupaten Bogor). Penelitian ini merupakan jenis *explanatory research*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Inspektorat Kabupaten Bogor dan metode sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan jumlah responden sebanyak 90 orang. Metode analisis yang digunakan adalah SEM dengan Smart PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja melalui komitmen organisasi

pegawai Inspektorat Kabupaten Bogor, motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja melalui komitmen organisasi pegawai Inspektorat Kabupaten Bogor, dan komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja pegawai Inspektorat Kabupaten Bogor.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kualitas Kehidupan Kerja, dan Motivasi.

ABSTRACT

**The Effect of Leadership Style and Motivation on the Quality of Work Life with Organizational Commitment as Intervening Variables
(Study at the Bogor Regency Inspectorate)**

By

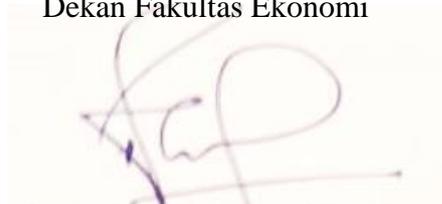
Iwan Kurniawan

This study aims to analyze the influence of leadership style and motivation on the quality of work life with organizational commitment as intervening variables (studies at the Bogor Regency Inspectorate). This research is a type of explanatory research. The population in this study were all employees of the Bogor Regency Inspectorate and the sampling method used was purposive sampling with the number of respondents as many as 90 people. The analytical method used is SEM with Smart PLS. The results showed that leadership style had a positive and significant effect on the quality of work life through the organizational commitment of Bogor Regency Inspectorate employees, motivation had a positive and significant effect on the quality of work life through the organizational commitment of Bogor Regency Inspectorate employees, and organizational commitment had a positive and significant quality of work life of Bogor Regency Inspectorate employees.

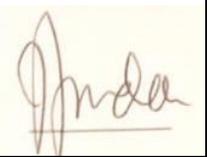
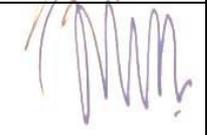
Keywords: Leadership Style, Organizational Commitment, Quality of Work Life, and Motivation

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Penanggungjawab
Dekan Fakultas Ekonomi



Prof. DR. Dedi Purwana,SE,M.Bus
NIP. 19671207 199203 1 001

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
DR. Agung Wahyu Handaru, ST.MM NIP. 19781127 200604 1 001	Ketua		
Ari Warokka, SE,M.ScMCEUE,EM,DEA,Ph.D	Sekretaris		
Prof.DR.Dedi Purwana,SE.M.Bus NIP. 19671207 199203 1 001	Pembimbing 1		
DR. Mohammad Rizan, SE,MM NIP. 19720627 200604 1 001	Pembimbing II		
DR. Hj. Dewi Susita, SE.MM NIP. 19610506 198603 2 001	Penguji 1		
Usep Suhud,M.Si.Ph.D NIP. 19700212 200812 1 001	Penguji II		

Nama : Iwan Kurniawan
No Registrasi : 8236167066
Tanggal lulus : 04 Juli 2019

**PERSETUJUAN PANITIA UJIAN DIPERSYARATKAN UNTUK
YUDISIUM MAGISTER**

<p>Pembimbing I</p>  <p>Prof.DR.Dedi Purwana,SE.M.Bus NIP. 19671207 199203 1 001</p>	<p>Pembimbing II</p>  <p>DR. Mohammad Rizan, SE,MM NIP. 19720627 200604 1 001</p>
--	--

NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
<p>Prof.DR.Dedi Purwana,SE.M.Bus NIP. 19671207 199203 1 001 Dekan FE</p> <p>DR. Agung Wahyu Handaru, ST.MM NIP. 19781127 200604 1 001 Ketua Prodi</p>	 	

Nama : Iwan Kurniawan
No Registrasi : 8236167066
Tanggal lulus : 04 Juli 2019

1. Dekan Program Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta
2. Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, penulis panjatkan kehadiran Allah SWT ,yang telah memberikan limpahan rahmat dan karunia Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini tepat pada waktunya. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Negeri Jakarta. Tesis ini berjudul “Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja Dengan komitmen organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Inspektorat kabupaten Bogor)”.

Penulis menyadari, bahwa tanpa bantuan dari berbagai pihak, mungkin penulis tidak akan dapat menyelesaikan tesis ini tepat pada waktunya. Oleh sebab itu, pada kesempatan yang baik ini, penulis menyampaikan rasa terima kasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Prof. Dr. Dedi Purwana, M.Bus selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Jakarta merangkap sebagai dosen pembimbing I dan DR. Mohammad Rizan, SE.MM selaku dosen pembimbing II, yang telah mencurahkan waktu, tenaga, pikiran dan ilmunya untuk memberi bimbingan dan pengarahan yang sangat berharga bagi penulis, semoga Allah SWT memberikan balasan yang lebih baik lagi
2. Dr. Agung Wahyu Handaru, ST.MM, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Jakarta, yang telah memberikan kesempatan bagi penulis dalam menyelesaikan studi.
3. Seluruh Staf dan Pengajar Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Jakarta, yang telah memberikan bekal pengetahuan selama mengikuti perkuliahan.

4. Pimpinan dan Staf Inspektorat Kabupaten Bogor, yang telah membantu proses penulisan tesis ini baik berupa data , informasi maupun hal-hal yang sangat bermanfaat , sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
5. Rekan-rekan MM MSDM Angkatan XII A , yang selalu semangat dalam mengikuti perkuliahaan, selalu menjadi teman terbaik dalam suka dan duka, semoga kita senantiasa diberikan kesehatan dan kesuksesan dalam menggapai harapan dan cita-cita.amin.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa karena keterbatasan pengetahuan, maka masih banyak kendala-kendala yang penulis hadapi, namun karena ketekunan, saran dan bimbingan dari berbagai pihak, maka tesis ini dapat diselesaikan tepat waktu. Oleh sebab itu, dengan segala kerendahan hati, penulis mengharapkan saran dan kritik yang sifatnya membangun untuk perbaikan tesis ini dengan harapan tulisan ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan dan dapat menambah perbendaharaan pustaka ilmiah yang ada selama ini.

Jakarta, Agustus 2019



Iwan Kurniawan

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR.....	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian... ..	9
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS	10
2.1 Telaah Pustaka	10
2.1.1 Kualitas Kehidupan Kerja	10
2.1.2 Gaya Kepemimpinan.....	34
2.1.3 Motivasi	50
2.1.4 Komitmen Organisasi.....	63
2.2 Hasil Penelitian Yang Relevan	73
2.3 Kerangka Pemikiran	87
2.4 Perumusan Hipotesis	87
BAB III METODE PENELITIAN	89

3.1	Unit Analisis dan Ruang Lingkup Penelitian.....	89
3.2	Teknik Penentuan Populasi dan Sampel.....	89
3.3	Metode Penelitian	90
3.4	Teknik Pengumpulan Data.....	91
3.5	Operasional Variabel Penelitian	93
3.6	Metode Analisis	98
3.7	Model Penelitian.....	101
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	103
4.1	Deskripsi Unit Analisis.....	103
4.1.1	Jenis Kelamin Pegawai	104
4.1.2	Lama Kerja Pegawai	105
4.2	Analisis Data.....	106
4.2.1	Deskripsi Variabel	106
4.2.2	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	110
4.1.3	Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	117
4.3	Hasil Pengujian Hipotesis.....	119
4.4	Pembahasan.....	124
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	135
5.1	Kesimpulan.....	135
5.2	Saran	137
5.2.1	Saran Operasional.....	137
5.2.2	Saran Akademis.....	139

DAFTAR PUSTAKA	140
LAMPIRAN 1	145
LAMPIRAN 2	150
TABULASI KUISIONER	160

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Tambahan Penghasilan Beban Kerja Pejabat Fungsional.....	2
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	74
Tabel 3.2	Operasionalisasi Variabel Gaya Kepemimpinan	94
Tabel 3.3	Operasionalisasi Variabel Motivasi.....	95
Tabel 3.4	Operasionalisasi Variabel Kualitas Kehidupan Kerja	96
Tabel 3.5	Operasionalisasi Variabel Komitmen Organisasi.....	98
Tabel 4.1	Jumlah Pegawai menurut pangkat Oktober 2018	103
Tabel 4.2	Penilaian Responden pada Variabel Gaya Kepemimpinan.....	107
Tabel 4.3	Penilaian Responden pada Variabel Motivasi Kerja	108
Tabel 4.4	Penilaian Responden pada Variabel Komitmen Organisasi.....	108
Tabel 4.5	Penilaian Responden pada Variabel Kualitas Kehidupan Kerja	109
Tabel 4.6	Uji Validitas dengan Calculate PLS Algorithm Tahap I	112
Tabel 4.7	Uji Validitas dengan Calculate PLS Algorithm Tahap II	114
Tabel 4.8	Uji Reliabilitas	116
Tabel 4.9	Koefisien Determinasi R-square	117
Tabel 4.10	Nilai Path Coefisients dan Hasil Uji Hipotesis.....	118

Tabel 4.11 Hasil Uji Hipotesis	120
Tabel 4.12 Hasil Uji Hipotesis variable Intervening.....	123

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	87
Gambar 3.1 Path Diagram.....	102
Gambar 4.1 Data Pegawai Menurut Jenis Kelamin.....	104
Gambar 4.2 Data Lama Kerja Pegawai.....	105
Gambar 4.5 Model Pengukuran Hasil Calculate PLS Algorithm Tahap I	134
Gambar 4.6 Model Pengukuran Hasil Calculate PLS Algorithm Tahap II	137

ABSTRAK

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Inspektorat Kabupaten Bogor)

Oleh

Iwan kurniawan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kualitas kehidupan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* (studi pada Inspektorat Kabupaten Bogor). Penelitian ini merupakan jenis *explanatory research*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Inspektorat Kabupaten Bogor dan metode sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan jumlah responden sebanyak 90 orang. Metode analisis yang digunakan adalah SEM dengan Smart PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja melalui komitmen organisasi pegawai Inspektorat Kabupaten Bogor, motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja melalui komitmen organisasi pegawai Inspektorat Kabupaten Bogor, dan komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja pegawai Inspektorat Kabupaten Bogor.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kualitas Kehidupan Kerja, dan Motivasi.

ABSTRACT

The Effect of Leadership Style and Motivation on the Quality of Work Life with Organizational Commitment as Intervening Variables

(Study at the Bogor Regency Inspectorate)

By

Iwan Kurniawan

This study aims to analyze the influence of leadership style and motivation on the quality of work life with organizational commitment as intervening variables (studies at the Bogor Regency Inspectorate). This research is a type of explanatory research. The population in this study were all employees of the Bogor Regency Inspectorate and the sampling method used was purposive sampling with the number of respondents as many as 90 people. The analytical method used is SEM with Smart PLS. The results showed that leadership style had a positive and significant effect on the quality of work life through the organizational commitment of Bogor Regency Inspectorate employees, motivation had a positive and significant effect on the quality of work life through the organizational commitment of Bogor Regency Inspectorate employees, and organizational commitment had a positive and significant quality of work life of Bogor Regency Inspectorate employees.

Keywords: Leadership Style, Organizational Commitment, Quality of Work Life, and Motivation

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Bahwa Terdapat 3 (tiga) aspek utama yang mendukung terciptanya pemerintahan yang baik yaitu pengawasan, pengendalian dan pemeriksaan. Pengawasan dalam hal ini merupakan kegiatan yang dilakukan masyarakat dan DPRD, sedangkan pengendalian adalah mekanisme yang dilakukan oleh eksekutif untuk menjamin bahwa sistem dan kebijakan manajemen dilaksanakan dengan baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai, sementara pemeriksaan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pihak yang memiliki independensi dan memiliki kompetensi profesional untuk memeriksa apakah hasil kinerja pemerintah telah sesuai dengan standar yang harus dipenuhi oleh seorang auditor untuk dapat melakukan audit yang baik. Unsur pemeriksa/pengawasan Penyelenggaraan pemerintah daerah kabupaten Bogor adalah Inspektorat.

Inspektur dalam hal ini adalah pimpinan tertinggi di inspektorat sebagai pengembang sumber daya manusia harus mempunyai karyawan yang mau bekerja disiplin, keras dan mampu melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditentukan oleh peraturan perundang – undangan yang berlaku yang didalamnya terdapat pengambilan keputusan sebagai tugas pokok pimpinan dalam mewujudkan kualitas kehidupan kerja karyawan. .

Berdasarkan hasil wawancara awal dengan Kepala Sub Bagian Program dan Pelaporan Inspektorat Kabupaten Bogor disampaikan bahwa dari sembilan komponen kualitas kehidupan kerja yang sudah terlaksana di Inspektorat Kabupaten Bogor hanya ada 2 komponen yang belum cukup memadai yaitu pengembangan karir (terbatasnya jumlah anggaran dalam 1 (satu) tahun dan hanya diberikan 1 kali kepada pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan melalui program peningkatan profesionalisme tenaga pemeriksa dan aparatur pengawasan serta perogram peningkatan kapasitas sumber daya aparatur) dan kompensasi melalui tambahan penghasilan yang belum adil /seimbang , sebagaimana tertera di dalam tabel tunjangan tambahan penghasilan antara jabatan fungsional dan struktural pada golongan III & IV berdasarkan peraturan Bupati Kabupaten Bogor nomor 6 tahun 2018 terkait Tunjangan penghasilan pegawai di lingkup pemerintah kabupaten Bogor.

Tabel 1.1
Besaran Tambahan Penghasilan Beban kerja
Yang Diterima Oleh Pejabat Fungsional & Jabatan Struktural
Inspektorat Kabupaten Bogor 2018

No	Golongan Ruang	Tambahan Penghasilan Berdasarkan Pemerataan	Tambahan Penghasilan Berdasar Pembobotan (Disiplin + Kinerja)	Total TP Beban Kerja
STRUKTURAL & PELAKSANA				
1	Gol.IIIa	2.730.000	3.500.000	6.230.000
	Gol.IIIb	2.730.000	3.500.000	6.230.000
	Gol.IIIc	3.930.000	3.750.000	7.680.000
	Gol.III d	3.930.000	3.750.000	7.680.000
	Gol.IV	5.130.000	4.000.000	9.130.000
FUNGSIONAL KHUSUS				

1	Gol.III a	2.730.000	10.135.000	12.865.000
	Gol.III b	2.730.000	10.135.000	12.865.000
	Gol.III c	3.930.000	9.440.000	13.370.000
	Gol.III d	3.930.000	9.440.000	13.370.000
	Gol.IV	5.130.000	12.470.000	17.600.000

Sumber : data bagian keuangan dan kepegawaian tahun 2018

Selebihnya komponen kualitas kehidupan kerja yang sudah baik yaitu **tingkat** partisipasi **pegawai/karyawan** (berdasarkan absen kehadiran baik kegiatan rapat/kegiatan kantor diluar maupun jam masuk dan pulang kerja pegawai hampir 95 % pegawai selalu tepat waktu dan 5 % tanpa keterangan), **resolusi konflik, komunikasi antar pegawai, kesehatan** (adanya fasilitas BPJS Kesehatan/ASKES), **rasa aman terhadap pekerjaan** (seluruh pegawai yang ada di Inspektorat yang berjumlah 101 orang merupakan pegawai asn, dengan jumlah 96 orang, sisanya 5 orang tenaga kontrak/honorer), **keselamatan lingkungan kerja** (menurut PP Nomor 70 Tahun 2015 tentang Jaminan Kecelakaan Kerja dan Jaminan Kematian, pegawai asn mendapatkan jaminan keselamatan kerja berupa Peserta JKK dan JKM yang dikelola oleh PT Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri (Persero)), **serta rasa bangga terhadap institusi.**

Untuk mendukung salah satu komponen kualitas kehidupan kerja agar supaya berjalan dengan baik, sebagaimana menurut Cascio dalam Husnawati (2006) maka dibutuhkan praktik kepemimpinan. Praktek kepemimpinan dalam organisasi baik formal maupun informal, membutuhkan seorang pemimpin yang dapat memberikan semangat kepada bawahannya untuk senantiasa produktif sebab keberadaan seorang pemimpin dalam suatu

organisasi dirasakan sangat mutlak sekali untuk memberikan pengaruh bagi bawahannya. Kepemimpinan diartikan oleh Yukl (2005) sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok orang kearah pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain memberikan sumbangsih bagi keefektifan organisasi. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang berkontribusi dalam penciptaan kualitas kehidupan kerja (Melcher, 1995). Kualitas kepemimpinan terutama dalam pengawasan di inspektorat Kabupaten Bogor selain berdampak kepada kualitas kehidupan kerja juga dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan terhadap bawahan, mencerminkan perilaku, sikap dan sifat serta karakter yang dapat mendukung target capaian dan kinerja inspektorat. Salah satu gaya dalam kepemimpinan adalah Kepemimpinan yang efektif, dimana kepemimpinan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, kerja yang menantang, pengakuan dan penghargaan (Robins dalam Husnawati 2006). Oleh karena itu, Thoha (2011) mengemukakan tiga gaya kepemimpinan Reddin yaitu: gaya kepemimpinan otokrat, gaya kepemimpinan misionaris, gaya kepemimpinan eksekutif di mana masing-masing gaya kepemimpinan tersebut dapat diimplementasikan sesuai dengan kondisi karyawan.

Menurut Bernardin dan Russell (1993:520) dalam Poppy (2012:5) bahwa kualitas kehidupan kerja mengacu pada tingkat kepuasan, motivasi,

keterlibatan, dan komitmen individu pengalaman sehubungan dengan kehidupan mereka di tempat kerja. Menurut Cascio (2006) dalam Samtica (2011:2) menjelaskan bahwa ada sembilan komponen dari Kualitas Kehidupan Kerja (Quality Of Work Life) yang akan mempengaruhi angka turn over karyawan dan tingkat ketidakhadiran yaitu keterlibatan karyawan, kompensasi yang seimbang, rasa aman terhadap pekerjaan, keselamatan lingkungan kerja, rasa bangga terhadap institusi, pengembangan karir, fasilitas yang tersedia, penyelesaian masalah dan komunikasi. Kualitas Kehidupan Kerja (Quality of Work Life) akan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai, karena angka ketidakdisiplinan dari suatu organisasi menurun. Menurut G.R Terry dalam Samtica (2011:2) motivasi merupakan keinginan yang ada pada diri seseorang dan merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Motivasi tersebut tampak aktif/dinamis dengan usaha positif dalam mengarahkan dan menggerakkan potensi karyawan agar bekerja secara produktif dan profesional sehingga membawa dampak positif bagi perkembangan organisasi Herzberg (1950) dalam Hasibuan (2007:157) mengemukakan teori dua faktor atau sering disebut sebagai Herzberg two factor motivation theory. Menurutnya pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi dua faktor utama yang merupakan kebutuhan, yaitu: 1) Maintenance Factor (faktor pemeliharaan atau faktor higienis) dan Motivation Factor (faktor motivasi) Peran motivasi juga dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Dalam Tela et al. (2007:2) mengatakan bahwa motivasi merupakan sebuah dorongan yang diberikan kepada karyawan untuk

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

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

Penelitian lain yang diteliti oleh Kabalmay et al. (2014:393) menyatakan bahwa adanya pengaruh yang signifikan positif antara motivasi dengan komitmen organisasi, semakin tinggi motivasi maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasi para karyawan. Sedangkan research gap

ditemukan pada studi yang dilakukan oleh Tela et al. (2007:11) yang menyatakan bahwa tidak adanya pengaruh antara motivasi dengan komitmen organisasi, dalam penelitian ini para karyawan tidak termotivasi dengan motivasi yang telah diberikan oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan diatas, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian yang berjudul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA INSPEKTORAT KABUPATEN BOGOR)”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, maka **perumusan** masalah yang dapat dirumuskan dalam bentuk beberapa pertanyaan penelitian :

- 1.1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai inspektorat Kabupaten bogor.?
- 1.2. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai pada inspektorat Kabupaten bogor.?
- 1.3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja pegawai pada inspektorat Kabupaten Bogor ?
- 1.4. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja pegawai pada inspektorat Kabupaten Bogor ?

- 1.5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja pegawai pada inspektorat kabupaten Bogor ?
- 1.6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variable intervening pegawai inspektorat kabupaten Bogor?
- 1.7. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variable intervening pegawai inspektorat Kabupaten Bogor.

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

- 1.1. Untuk menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pegawai pada inspektorat Kabupaten Bogor.
- 1.2. Untuk menganalisa pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi pegawai pada inspektorat Kabupaten Bogor.
- 1.3. Untuk menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kualitas kehidupan kerja pegawai inspektorat Kabupaten Bogor.
- 1.4. Untuk menganalisa pengaruh motivasi terhadap kualitas kehidupan kerja pegawai inspektorat Kabupaten Bogor.
- 1.5. Untuk menganalisa pengaruh komitmen organisasi terhadap kualitas kehidupan kerja pegawai inspektorat Kabupaten Bogor.

- 1.6. Untuk menganalisa gaya kepemimpinan kerja terhadap kualitas kehidupan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variable intervening pegawai inspektorat Kabupaten Bogor
- 1.7. Untuk menganalisa pengaruh motivasi terhadap kualitas kehidupan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variable intervening pegawai inspektorat Kabupaten Bogor.

1.4. Manfaat Penelitian

- 1.1. Manfaat praktis, untuk memberikan bahan masukan kepada pimpinan inspektorat kabupaten Bogor, untuk mengevaluasi , menganalisa dan mengambil kebijakan terkait hal – hal yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan, motivasi , komitmen organisasi dan kualitas kehidupan kerja .
- 1.2. Manfaat akademis, sebagai rujukan dan pengembangan konsep tentang gaya kepemimpinan, motivasi ,komitmen organisasi dan kualitas kehidupan kerja pegawai yang akan digunakan oleh calon peneliti untuk melakukan penelitian yang berkosentrasi pada masalah kajian – kajian manajeen sumber daya manusia, khususnya pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kualitas kehidupan kerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Bogor.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Kualitas Kehidupan Kerja (Quality Work Of Life)

2.1.1.1. Pengertian Kualitas Kehidupan Kerja

Quality of Work Life (QWL) mengacu pada keadaan menyenangkan atau tidak menyenangkannya lingkungan pekerjaan bagi seseorang. Tujuan utamanya adalah pengembangan lingkungan kerja yang sangat baik bagi karyawan dan juga bagi produksi. Fokus utama dari *Quality Of Work Life* sendiri adalah bahwa lingkungan kerja dan semua pekerjaan didalamnya harus sesuai dengan orang-orang dan teknologi (Davis dan Newstrom, 1994). Kemudian Sumarsono (2004) mendefinisikan *Quality Of Work Life* sebagai salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi SDM dalam organisasi, sebagai suatu upaya pimpinan untuk memenuhi kebutuhan anggota maupun organisasi secara simultan dan terus menerus. Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life (QWL)* merupakan salah satu bentuk filsafat yang diterapkan manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumberdaya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Unsur-unsur pokok dalam

filosofi tersebut ialah: kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karier, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan. Pengertian *Quality Of Work Life* yang banyak digunakan adalah pengertian yang berasal dari Cascio, hal tersebut dikarenakan Cascio dipandang sebagai pelopor dari perkembangan *Quality Of Work Life* itu sendiri. Menurut Cascio *Quality Of Work Life* dapat diartikan menjadi dua pandangan, pandangan pertama menyebutkan bahwa *Quality Of Work Life* merupakan sekumpulan keadaan dan praktek dari tujuan organisasi (contohnya : pemerikayaan pekerjaan, kebijakan promosi dari dalam, kepenyeliaan yang demokratis, partisipasi karyawan, dan kondisi kerja yang aman). Istilah kualitas kehidupan kerja pertama kali diperkenalkan pada Konferensi Buruh Internasional pada tahun 1972, tetapi baru mendapat perhatian setelah United Auto Workers dan General Motor berinisiatif mengadopsi praktek kualitas kehidupan kerja untuk mengubah sistem kerja. Ada dua pandangan mengenai maksud dari kualitas kehidupan kerja. Pandangan pertama mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan organisasi. Contohnya: perikayaan kerja, penyeliaan yang demokratis, keterlibatan pekerja dan kondisi kerja yang aman. Sementara yang lainnya menyatakan

bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu tumbuh dan berkembang selayaknya manusia (Wayne, 1992 dalam Noor Arifin, 1999). Selanjutnya Flippo (2005) mendefinisikan *Quality Of Work Life* sebagai setiap kegiatan (perbaikan) yang terjadi pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi yang lebih besar melalui peningkatan martabat dan pertumbuhan manusia.

John & Louis (1997), dan Wayne (2003) mengemukakan beberapa aspek untuk mengetahui kualitas kehidupan kerja pada karyawan sebagai bagian dari performan manajemen perusahaan, yang meliputi :

1. Manajemen partisipatif (participatory of management), yakni karyawan memperoleh kesempatan untuk berpartisipasi dalam organisasi, dapat melakukan berbagai aktivitas yang relevan dengan aktivitas kerja pokok maupun di luar pekerjaan di lingkungan perusahaan.
2. Lingkungan kerja yang baik, sehat dan aman (safety, health & work environment). Karyawan merasa nyaman bekerja di lingkungan yang tidak termasuk kategori sick environ mental (building) meskipun dengan pekerjaan berisiko karena

perusahaan memberikan sarana dan jaminan, sehingga karyawan merasa aman dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

3. Desain pekerjaan, menurut Greendberg and Baron (dalam Sitohang, 2007) pekerjaan di desain untuk membantu karyawan melakukan pekerjaan dengan senang dan peduli dengan apa yang dilakukan, serta menjadi berharga dan memiliki arti bagi karyawan dalam melakukan aktivitas kerja. Desain pekerjaan memiliki spesifikasi, yaitu; Skill variety, yaitu karyawan lebih ditekankan pada keahliannya, yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan; Task identity, yaitu karyawan melakukan pekerjaan secara bertahap sesuai prosedur kerja; Task significance, yaitu pekerjaan dipandang sebagai suatu hal yang penting bagi kehidupan bagi pekerjaan orang lain; Autonomy, yaitu karyawan memiliki keleluasaan untuk dapat mempertanggungjawabkan ran-cangan pekerjaan sampai pada hasil pekerjaan; dan Feedback, yaitu karyawan memperoleh umpan balik informasi mengenai kinerjanya.
4. Kesempatan memperoleh pengembangan potensi diri (human resources development), yaitu kesempatan mengikuti pelatihan (training), pemahaman nilai (*value*) pekerjaan, disain kerja sebagai pertimbangan untuk penyelesaian tugas (*reason for effort*), dan

atribusi diri (*internal locus of control*), mengambil hikmah atas kegagalan.

5. Penghargaan kerja (*working reward*), yakni karyawan mendapat kesempatan untuk membangun atau meningkatkan performancesehingga akan berusaha menghindari kegagalan (*value*), berusaha menunjukkan hal yang dipandang lebih berharga (*demonstrating one's worth*), dan dapat mempertimbangkan pandangan sosial (*social comparison*) dalam mencapai hasil atau prestasi dalam pekerjaan.

Selanjutnya dalam Ellitan (2007 : 74), *Quality Of Work Life* diartikan sebagai kultur berbasis keterlibatan. Kultur *Quality Of Work Life* menimbulkan komitmen timbal balik yang sangat tinggi diantara individu terhadap sasaran-sasaran organisasi serta antara organisasi dengan kebutuhan pengembangan individual. *Quality Of Work Life* dapat dipandang sebagai sasaran, proses dan filosofi organisasi. *Quality Of Work Life* dipandang sebagai suatu sasaran yaitu *Quality Of Work Life* mengacu pada terciptanya peningkatan kerja, keterlibatan karyawan, kepuasan orang-orang yang terlibat di dalam organisasi dan efektivitas organisasi.

Cascio (1992) menyebutkan bahwa untuk merealisasikan *Quality Of Work Life* secara berhasil diperlukan beberapa persyaratan sebagai berikut :

1. Manajer seharusnya dapat menjadi seorang pemimpin yang baik serta dapat menjadi pembimbing karyawannya, bukan sebagai “Bos” dan diktator.
2. Keterbukaan dan kepercayaan, kedua faktor tersebut merupakan persyaratan utama dalam penerapan konsep QualityOf Work Life dalam manajemen.
3. Informasi yang berkaitan dengan kegiatan dan manajemen harus diinformasikan kepada karyawan, dan saran-saran dari para karyawan harus diperhatikan secara serius.
4. Quality Of Work Life harus dilakukan secara berkelanjutan mulai dari proses pemecahan masalah yang dihadapi oleh manajemen dan para karyawan hingga sampai membentuk mitra kerja diantara mereka.
5. Quality Of Work Life tidak dapat dilaksanakan secara sepihak oleh manajemen saja, melainkan peran serta seluruh karyawan perlu ditingkatkan.

Menurut Ellitan (1998) merujuk pada Sherwood ada

5 karakteristik keterlibatan anggota organisasi yaitu :

1. Terdapat pendelegasian yang memberikan tanggung jawab untuk melakukan tindakan pengambilan keputusan kepada orang yang memiliki informasi relevan dan tepat waktu serta memiliki keterampilan yang sesuai.

2. Terdapat kerja sama tim yang melintas batas-batas fungsional dan melibatkan orang yang tepat dan pada waktu yang tepat. Diharapkan bahwa orang-orang tidak hanya terfokus pada fungsi masing-masing bagian kerjanya saja.
3. Pemberdayaan sumber daya manusia, yang berarti memberikan peluang-peluang dan menghargai kontribusi. Sumber daya manusia organisasi perlu memberdayakan semua anggota organisasi tanpa memandang apakah anggota tersebut golongan minoritas, mayoritas, pria atau wanita. Setiap pekerja diharapkan menerima dan menjalankan tanggung jawab dan tidak ada pembatasan tanggung jawab seorang karyawan pada suatu tugas atau pada bidang tertentu.
4. Adanya integrasi antara sumber daya manusia dan teknologi sehingga anggota organisasi harus dapat memberikan inisiatif dan kreativitas baik dibidang produksi, administrasi, laboratorium dan menguasai teknologi.
5. Rasa kebersamaan dalam mencapai tujuan seluruh anggota organisasi berdasarkan pada seperangkat nilai-nilai yang dinyatakan dengan jelas, mendeskripsikan misi organisasi dan metode-metode untuk merealisikannya. Visi organisasi merupakan

mercusuar sehingga setiap orang menyesuaikan diri ke arah tujuan bersama. Sebagai suatu proses, Quality Of Work Life memerlukan usaha untuk mencapai sasaran organisasi (Ellitan, 1998).

Sebagai filsafat merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, kekayaan dan organisasi (Siagian, 2004). Quality Of Work Life sebagai filsafat manajemen menekankan bahwa :

1. Quality Of Work Life merupakan program yang komprehensif dengan mempertimbangkan berbagai kebutuhan dan tuntutan karyawan.
2. Quality Of Work Life memperhitungkan tuntutan peraturan perundang-undangan seperti ketentuan yang mengatur pencegahan tindakan yang diskriminatif, memperlakukan karyawan dengan cara-cara yang manusiawi dan ketentuan tentang sistem imbalan upah minimum.
3. Quality Of Work Life mengakui keberadaan serikat pekerja dalam organisasi dengan berbagai perannya memperjuangkan kepentingan para pekerja termasuk dalam hal upah dan gaji, keselamatan kerja, dan penyelesaian pertikaian kebutuhan berdasarkan berbagai ketentuan normatif yang berlaku disuatu wilayah negara tertentu.

4. Quality Of Work Life menekankan pentingnya manajemen yang manusiawi yang pada hakekatnya berarti penampilan gaya manajemen yang demokratis termasuk penyelia yang simpatik.
5. Dalam peningkatan Quality Of Work Life, pemerikayaan pekerjaan merupakan bagian integral yang penting.
6. Quality Of Work Life mencakup pengertian tentang pentingnya tanggung jawab sosial pihak manajemen dan perlakuan manajemen terhadap para karyawan yang dapat dipertanggung jawabkan secara etis.

Koontz dan Weihrich (1990) mendefinisikan Quality Of Work Life sebagai suatu sistem yang mengarah pada desain pekerjaan dan suatu pengembangan pada semua bidang, yaitu pemerikayaan pekerjaan (job enrichment) yang dihubungkan dengan tujuan dari sistem sosio-teknis yang mengarah pada manajemen.

Quality Of Work Life bukan hanya sebagai pendekatan mengenai pemerikayaan dan pemekaran pekerjaan saja melainkan Quality Of Work Life sebagai suatu falsafah atau suatu pendekatan yang mencakup banyak kegiatan yang berbeda di tempat kerja yang bertujuan untuk memajukan pertumbuhan dan martabat manusia, bekerja bersama dengan saling membantu, menentukan perubahan-

perubahan kerja secara partisipatif dan menganggap tujuan-tujuan karyawan dan organisasi dapat berjalan bersama-sama. Penerapannya seperti program kelompok-kelompok setengah otonom, program kualitas dan program komite manajemen-pekerja (Flippo, 2005). Berikut akan diuraikan beberapa penerapan Quality Of Work Life yang banyak dilakukan oleh perusahaan.

1. Pemerdayaan pekerjaan (Job Enrichment)

Pendesaian ulang pekerjaan merupakan salah satu cara manajemen untuk meningkatkan Quality of Work Life. Penekanannya yaitu pada pemerdayaan pekerjaan, istilah ini berdasarkan pada teori dua faktor Herzberg yaitu faktor motivator dan pemeliharaan. Secara sederhana pemerdayaan pekerjaan adalah motivator tambahan yang dicakupkan dalam pekerjaan untuk membuatnya lebih berarti, meskipun istilah ini berlaku bagi hampir seluruh upaya untuk memmanusiakan pekerjaan (Davis dan Newstrom, 1994).

2. Sistem kerja sosioteknis yang diperkaya

Sistem kerja sosioteknis yang diperkaya menyediakan keseimbangan sistem manusia teknis yang berusaha menciptakan pemerdayaan kekerjaan seutuhnya (Davis dan Newstroman, 1994).

3. Kelompok-kelompok setengah otonom

Kelompok-kelompok setengah otonom merupakan suatu kelompok kerja kecil yang bertanggung jawab terhadap serangkaian tertentu, kelompok kerja ini masih dibawah pengawasan manajemen (Gitosudarmo dan Sudita, 2000). Ciri-ciri yang menonjol dari penerapan program ini pada perusahaan menurut Flippo (2005) adalah sebagai berikut :

- a. Susunan komposisi kerja yang mencakup semua ragam keterampilan yang perlu untuk melakukan semua pekerjaan. Perputaran/rotasi pekerjaan diperaktekkan dan para anggota diminta mempelajari semua pekerjaan.
- b. Kelompok menentukan keluaran yang ingin dihasilkannya. Pemerayaan pekerjaan perorangan digantikan oleh suatu bentuk pemerayaan kerja.
- c. Pendelegasian wewenang atau penentuan tugas dan peran untuk diri sendiri dalam kelompok yang bersangkutan.
- d. Lowongan-lowongan dalam kelompok dapat diisi berdasarkan keputusan kelompok, para anggota kelompok diikutsertakan dalam proses-proses perekrutan dan penyaringan.

4. Lingkaran kualitas (Quality circle)

Suatu lingkaran kualitas merupakan suatu gagasan untuk melibatkan semua karyawan, bukan hanya para ahli staf pengendalian kualitas dan manajemen tetapi serikat buruhpun terlibat dalam program lingkaran kualitas tersebut (Flippo, 2005). Ada tiga manfaat yang disumbangkan oleh lingkaran kualitas (Gitosudarmo dan Sugita, 2000) diantaranya:

1. Saran yang kreatif dari para anggota kelompok diharapkan dapat mengurangi biaya dan dapat menghasilkan produktivitas dan efisiensi yang lebih besar.
2. Lingkaran kualitas memperbaiki komunikasi dalam kelompok, antarkelompok, dan dengan manajemen tingkat yang lebih tinggi.
3. Lingkaran kualitas meningkatkan moral dan komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan kepuasannya terhadap perusahaan.

Menurut Thahir (2001) merujuk pada Nawawi, keberhasilan Quality Of Work Life dari sudut pekerja dapat dilihat melalui indikator-indikator berikut :

- a. Keikutsertaan karyawan dalam bekerja akan memberikan rasa kepuasan
- b. Rasa puas mendorong karyawan untuk semakin aktif mewujudkan keikutsertaan dalam bekerja
- c. Tingkat kehadiran yang tinggi

- d. Kesiediaan bekerja secara sukarela akan meningkat dan meluas, misalnya bekerja lembur tanpa harus menunggu ada perintah
- e. Merasa rugi jika tidak masuk atau tidak hadir
- f. Selalu terdorong untuk selalu menyampaikan saran dalam rangka peningkatan produktivitas dan kualitas.

Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kehidupan kerja adalah mengubah iklim organisasi agar secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthans, 1995).

Kualitas kehidupan kerja merumuskan bahwa setiap proses kebijakan yang diputuskan oleh perusahaan merupakan sebuah respon atas apa yang menjadi keinginan dan harapan karyawan mereka, hal itu diwujudkan dengan berbagi persoalan dan menyatukan pandangan mereka (perusahaan dan karyawan) ke dalam tujuan yang sama yaitu peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan

Secara umum terdapat sembilan aspek pada SDM di lingkungan perusahaan yang perlu diciptakan, dibina dan dikembangkan (Nawawi, 2001) Kesembilan aspek tersebut adalah:

- a. Di lingkungan setiap dan semua perusahaan, pekerja sebagai SDM memerlukan komunikasi yang terbuka dalam batas-batas

wewenang dan tanggungjawab masing-masing. Komunikasi yang lancar untuk memperoleh informasi-informasi yang dipandang penting oleh pekerja dan disampaikan tepat pada waktunya dapat menimbulkan rasa puas dan merupakan motivasi kerja yang positif. Untuk itu perusahaan dalam menyampaikan informasi dapat dilakukan dalam bentuk pertemuan atau secara langsung pada setiap pekerja, atau melalui pertemuan kelompok, dan dapat pula melalui sarana publikasi perusahaan seperti papan buletin, majalah perusahaan dan lain-lain.

b. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua pekerja memerlukan pemberian kesempatan pemecahan konflik dengan perusahaan atau sesama karyawan secara terbuka, jujur dan adil. Kondisi itu sangat berpengaruh pada loyalitas, dedikasi serta motivasi kerja karyawan. Untuk itu perusahaan perlu mengatur cara penyampaian keluhan keberatan secara terbuka atau melalui proses pengisian formulir khusus untuk keperluan tersebut. Disamping itu dapat ditempuh pula dengan kesediaan untuk mendengarkan review antar karyawan yang mengalami konflik, atau melalui proses banding (appeal) pada pimpinan yang lebih tinggi dalam konflik dengan manajer atasannya.

c. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan kejelasan pengembangan karir masing-

masing dalam menghadapi masa depannya. Untuk itu dapat ditempuh melalui penawaran untuk memangku suatu jabatan, memberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau pendidikan di luar perusahaan atau pada lembaga pendidikan yang lebih tinggi. Di samping itu dapat juga ditempuh melalui penilaian kerja untuk mengatur kelebihan dan kekurangannya dalam bekerja yang dilakukan secara obyektif. Pada gilirannya berikut dapat ditempuh dengan mempromosikannya untuk memangku jabatan yang lebih tinggi di dalam perusahaan tempatnya bekerja.

- d. Di lingkungan perusahaan, karyawan perlu diikutsertakan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan, sesuai dengan posisi, kewenangan dan jabatan masing-masing. Untuk itu perusahaan dapat melakukannya dengan membentuk tim inti dengan mengikutsertakan karyawan, dalam rangka memikirkan langkah-langkah bisnis yang akan ditempuh. Di samping itu dapat pula dilakukan dengan menyelenggarakan pertemuan-pertemuan yang tidak sekedar dipergunakan untuk menyampaikan perintah-perintah dan informasi-informasi tetapi juga memperoleh masukan, mendengarkan saran dan pendapat karyawan.
- e. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap karyawan perlu dibina dan dikembangkan perasaan bangganya pada tempat kerja,

termasuk juga pada pekerjaan atau jabatannya. Untuk keperluan itu, perusahaan berkepentingan menciptakan dan mengembangkan identitas yang dapat menimbulkan rasa bangga karyawan terhadap perusahaan. Dalam bentuk yang sederhana dapat dilakukan melalui logo, lambang, jaket perusahaan dan lainnya. Di samping itu rasa bangga juga dapat dikembangkan melalui partisipasi perusahaan terhadap kehidupan berbangsa dan bernegara dengan mengikut sertakan karyawan, kepedulian terhadap masalah lingkungan sekitar dan mempekerjakan karyawan dengan kewarganegaraan dari bangsa tempat perusahaan melakukan operasional bisnis.

f. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan harus memperoleh kompensasi yang adil/wajar dan mencukupi. Untuk itu diperlukan kemampuan menyusun dan menyelenggarakan sistem dan struktur pemberian kompensasi langsung dan tidak langsung (pemberian upah dasar dan berbagai keuntungan/manfaat) yang kompetitif dan dapat mensejahterakan karyawan sesuai dengan posisi/jabatannya di perusahaan dan status sosial ekonominya di masyarakat.

g. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan keamanan lingkungan kerja. Untuk itu perusahaan berkewajiban menciptakan dan mengembangkan serta memberikan jaminan lingkungan kerja yang aman.

Beberapa usaha yang dapat dilakukan antara lain dengan membentuk komite keamanan lingkungan kerja yang secara terus menerus melakukan pengamatan dan pemantauan kondisi tempat dan peralatan kerja guna menghindari segala sesuatu yang membahayakan para pekerja, terutama dari segi fisik. Kegiatan lain dapat dilakukan dengan membentuk tim yang dapat memberikan respon cepat terhadap kasus gawat darurat bagi karyawan yang mengalami kecelakaan. Dengan kata lain perusahaan perlu memiliki program keamanan kerja yang dapat dilaksanakan bagi semua karyawannya.

h. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan rasa aman atau jaminan kelangsungan pekerjaannya. Untuk itu perusahaan perlu berusaha menghindari pemberhentian sementara para karyawan, menjadikannya pegawai tetap dengan memiliki tugas-tugas reguler dan memiliki program yang teratur dalam memberikan kesempatan karyawan mengundurkan diri, terutama melalui pengaturan pensiun.

i. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan perhatian terhadap pemeliharaan kesehatannya, agar dapat bekerja secara efektif, efisien dan produktif. Untuk itu perusahaan dapat mendirikan dan menyelenggarakan pusat kesehatan, pusat perawatan gigi,

menyelenggarakan program pemeliharaan kesehatan program rekreasi dan program konseling/penyuluhan bagi para pekerja/karyawan.

Kesembilan aspek tersebut sangat penting artinya dalam pelaksanaan manajemen yang diintegrasikan dengan SDM agar perusahaan mampu mempertahankan dan meningkatkan eksistensinya secara kompetitif.

2.1.1.2. Teori Quality Of Work Life

Menurut Cascio Quality Of Work Life dapat diartikan menjadi dua pandangan, pandangan pertama menyebutkan bahwa Quality Of Work Life merupakan sekumpulan keadaan dan praktek dari tujuan organisasi (contohnya : pemerdayaan pekerjaan, kebijakan promosi dari dalam, kepenyeliaan yang demokratis, partisipasi karyawan, dan kondisi kerja yang aman). Sementara pandangan yang kedua mengartikan Quality Of Work Life sebagai persepsi-persepsi karyawan seperti bahwa karyawan merasa aman, secara relatif merasa puas serta mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia (Cascio, 2003).

Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa

kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthans, 1995 dalam Noor Arifin, 1999).

Menurut Wayne (2003) dalam teori Quality of work life dikatakan bahwa para manajer memberikan kesempatan bagi para pekerja untuk mendesain pekerjaan mereka tentang apa yang dibutuhkan dalam membuat produk atau jasa agar mereka dapat bekerja secara efektif. Untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan para karyawan perlu dilakukan pelatihan yang ekstensif untuk menambah rasa percaya diri dan kenyamanan dalam melakukan pekerjaan.

Selain itu sebagai karyawan dalam perusahaan sering kali harus bekerja melebihi jam kerja dan hari kerja, sehingga karyawan membutuhkan waktu kerja yang fleksibel untuk dapat memenuhi kebutuhan pribadi. Untuk itu pimpinan perusahaan perlu menyikapi dengan sebaik-baiknya setiap aspek dari Quality Of Work Life dengan tujuan agar hubungan antara pihak manajemen dengan karyawan dapat berjalan dengan baik yang bermuara pada peningkatan kinerja.

Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu bentuk filsafat yang diterapkan oleh manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumberdaya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Unsur-unsur

pokok dalam filsafat tersebut adalah: kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karir, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan. (Arifin, 1999).

Mengacu pada R. Walton dalam Harvey dan Brown (1992), menyebutkan bahwa terdapat delapan faktor utama untuk menganalisis Quality Of Work Life, selanjutnya Siagian (2004) menyebutkan bahwa kedelapan faktor persepsi karyawan tersebut dapat menentukan keberhasilan Quality Of Work Life, kedelapan faktor tersebut diantaranya yaitu:

1. Imbalan yang memadai dan adil (Adequate and fair compensation)

Yaitu bahwa imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan memungkinkan karyawan memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standar hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai pula dengan standar pengupahan dan penggajian yang berlaku. Artinya, imbalan yang diterima oleh karyawan harus sepadan dengan imbalan yang diterima oleh orang lain yang melakukan pekerjaan sejenis. Untuk menilai adil tidaknya imbalan yang diperoleh oleh karyawan biasanya menggunakan empat pembandingan, yaitu :

- a. Diri sendiri didalam, artinya apakah sesuai dengan harapannya atau tidak.
 - b. Diri sendiri diluar, yaitu imbalan yang pernah diterima seseorang ketika bekerja diperusahaan lain.
 - c. Orang lain didalam, yaitu rekan-rekan sekerja dalam perusahaan yang melakukan pekerjaan sejenis dengan tanggung jawab dan persyaratan kekaryaan lainnya yang relatif sama.
 - d. Orang lain diluar, yaitu karyawan yang bekerja diperusahaan lain dalam kawasan yang sama dan dengan jenis pekerjaan yang serupa.
2. Kondisi dan lingkungan pekerjaan yang aman dan sehat (Save and healthy environment) Pekerjaan dan lingkungan kerja yang menjamin bahwa karyawan terlindung dari bahaya kecelakaan pada saat melakukan pekerjaan. Segi penting dari kondisi tersebut ialah jam kerja yang memperhitungkan daya tahan manusia yang terbatas dalam melakukan pekerjaan. Karena itulah ada ketentuan tentang jumlah jam kerja setiap hari, ketentuan istirahat, dan ketentuan cuti.
 3. Kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan (Development of human capacities) Yaitu bahwa dalam kehidupan kekaryaan, pekerjaan yang harus diselesaikan memungkinkan penggunaan aneka ragam

keterampilan, terdapat otonomi, pengendalian atau pengawasan yang tidak ketat, tersedianya informasi yang relevan dan kesempatan menetapkan rencana kerja sendiri, termasuk jadwal, mutu dan cara pemecahan masalah.

4. Kesempatan berkembang dan keamanan berkarya dimasa depan (Growth and security) Quality of Work Life (QWL) mengandung pengertian bahwa dalam kekaryaan seseorang, terdapat kemungkinan berkembang dalam kemampuan kerja dan kesempatan menggunakan keterampilan atau pengetahuan baru yang dimiliki. Dengan menyadari bahwa perubahan pasti terjadi dimasa depan, ada jaminan bahwa pekerjaan dan penghasilan seseorang tidak akan hilang.
5. Integrasi sosial dalam lingkungan kerja (Social integration) Melalui penerapan Quality Of Work Life dalam perusahaan tidak ada tindakan atau kebijaksanaan yang bersifat diskriminatif. Status dengan berbagai simbolnya tidak ditonjolkan. Hierarki jabatan, kekuasaan dan wewenang tidak digunakan sebagai dasar untuk berperilaku, terutama yang sifatnya manipulatif. Tersedia kesempatan untuk berkarir secara teratur. Suasana keterbukaan ditumbuhkan dan dipelihara dan adanya iklim saling mendukung diantara karyawan.

6. Ketaatan pada berbagai ketentuan formal dan normatif (Constitutionalism) Quality of Work Life (QWL) menjamin bahwa didalam perusahaan tidak ada pihak yang campur tangan dalam urusan pribadi seseorang. Para karyawan diberi kebebasan untuk berbicara dan menyatakan pendapat. Semua orang dalam perusahaan mendapat perlakuan yang sama. Perbedaan pendapat, perselisihan dan pertikaian perburuhan diselesaikan berdasarkan ketentuan-ketentuan hukum yang berlaku.
7. Keseimbangan antara kehidupan kekaryaan dan kehidupan pribadi (The total life space) Dengan bekerja pada suatu perusahaan maka seseorang menyerahkan sebagian tenaga dan waktunya untuk melakukan pekerjaannya. Hal ini tidak menjadi halangan seseorang untuk tidak melakukan kegiatan lain. Sebagai manusia, seseorang dituntut untuk memainkan berbagai peranan lain seperti :
 - a. Kepala rumah tangga
 - b. Anggota masyarakat
 - c. Anggota klub olah raga
 - d. Anggota organisasi sosial
 - e. Anggota organisasi politik
 - f. Anggota organisasi keagamaan.
 - g. Anggota organisasi profesi.

Dari peranannya tersebut berakibat pada adanya hak dan kewajiban yang harus dipenuhi. Oleh karena itu harus tercipta keseimbangan antara kehidupan kekarayaan dan kehidupan pribadi setiap orang dalam organisasi.

8. Relevansi sosial kehidupan kekarayaan (Social relevancy)
Melalui program Quality Of Work Life setiap karyawan dibina untuk memiliki persepsi yang tepat tentang berbagai aspek sosial organisasional, seperti :
 - a. Tanggung jawab sosial perusahaan
 - b. Kewajiban menghasilkan produk yang 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.
 - g. Praktek-praktek dalam mengelola sumber daya manusia.
 - h. Partisipasi dalam peningkatan kesejahteraan seluruh masyarakat dengan ayoman, arahan, bimbingan dan bantuan pemerintah.

Dengan uraian tersebut, maka dapat disintesisikan bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan sebuah penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya, untuk mengubah iklim kerja agar

organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik. Dengan demikian maka variable kualitas kehidupan kerja yang dapat dijadikan indikator adalah :

- a. Sistem Pengupahan (Gaji)
- b. Kondisi kerja yang aman dan sehat
- c. Kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kapasitas diri
- d. Kesempatan untuk maju
- e. Relasi sosial ditempat kerja
- f. Hak-hak pribadi karyawan
- g. Kerja dan ruang kehidupan keseluruhan
- h. Relevansi social kehidupan kerja

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

2.1.2.1. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu perusahaan. Berhasil atau gagalnya perusahaan dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pemimpin. Sosok pemimpin dalam perusahaan dapat menjadi efektif apabila pemimpin tersebut mampu mengelola perusahaannya dan mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Berikut ini merupakan definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli :

Drath dan Palus dalam Gary Yukl (2015:3) menyatakan bahwa :

“Kepemimpinan adalah proses untuk memahami apa yang dilakukan orang secara bersama-sama, sehingga mereka memahami dan mau melakukannya”.

2.1.2.2. Fungsi kepemimpinan

Sutikno (2014:16) menyatakan bahwa :

”Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya.

Veithzal Rivai (2013:3) mengemukakan bahwa:

“Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi”.

Katz dan Kahn dalam Cepi Priatna (2015:30) berpendapat:

“Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit berada diatas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.

Kemepimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi keberhasilan manajemen organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan meningkatkan kinerja pegawai sehingga produktivitas,

loyalitas, dan kepuasan pegawai meningkat. Bennis dalam Luthans (2006 : 637) mengatakan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak akan tercapai tanpa inklusi penuh, inisiatif dan kerjasama karyawan. Dengan kata lain, seseorang tidak bisa menjadi pemimpin yang hebat tanpa pengikut.

Gaya pada dasarnya berasal dari bahasa Inggris "style" yang berarti mode seseorang yang selalu nampak yang menjadi ciri khas orang tersebut. Gaya merupakan kebiasaan yang melekat pada diri seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak dan tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung dan tidak langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya, artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya. Gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba

mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sehingga menyelaraskan persepsi diantara orang yang mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Terdapat banyak teori kepemimpinan, namun para ahli perilaku belum ada kesepakatan mengenai pengertian tunggal kepemimpinan. Konsep kepemimpinan masih merupakan sesuatu yang ambiguous demikian Pfeffer seperti yang dikutip oleh Prasetyanto (2014). Sedangkan Hersey dan Blanchard dalam Prasetyanto (2014) menyatakan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang sesuai bagi semua kondisi dalam suatu organisasi tetapi gaya kepemimpinan akan sangat efektif apabila dapat mengakomodasi lingkungannya (pengikut, atasan dan rekan kerja). Sebab itu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggota atau anak buahnya. Jadi seorang pemimpin atau kepala organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

2.1.2.3. Teori-teori Gaya kepemimpinan

Corak atau gaya kepemimpinan (leadership style) akan sangat berpengaruh terhadap efektifitas pemimpin. Robbins dalam Bryan Johannes Tampi (2014:6) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan:

1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luarbiasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- a. Visi dan artikulasi, memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- b. Risiko personal, pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c. Peka terhadap lingkungan, pemimpin kharismatik mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut, pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e. Perilaku tidak konvensional, pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2. Gaya kepemimpinan transaksional.

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran

yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional :

- a. Imbalan kontingen, kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif), melihat dengan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif), mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d. Laissez-Faire, melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

3. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai

sasaran kelompok. Ada empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

4. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi yang tengah tumbuh dan membaik. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar yang bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Sedangkan Menurut Terry dalam Suwatno dan Priansa (2016:156) jenis gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan pribadi (personal leadership)

Dalam jenis ini pemimpin mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.

2. Kepemimpinan non-pribadi (non-personal leadership)

Dalam jenis ini pimpinan tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga antara atasan dan bawahan tidak timbul kontak pribadi. Hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan instruksi-instruksi tertulis.

3. Kepemimpinan otoriter (authoritarian leadership)

Dalam jenis ini pimpinan memperlakukan bawahannya secara sewenang-wenang, karena menganggap diri orang paling berkuasa, bawahannya digerakan dengan jalan paksa, sehingga para pekerja dalam melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melakukan pekerjaannya, melainkan karena takut.

4. Kepemimpinan kebapakan (paternal leadership)

Dalam jenis ini pimpinan memperlakukan bawahannya seperti anak sendiri, sehingga para bawahannya tidak berani mengambil keputusan, segala sesuatu yang pelik diserahkan kepada pimpinan untuk menyelesaikannya. Dengan demikian pimpinan sangat banyak pekerjaannya yang menjadi tanggung jawab anak buahnya.

5. Kepemimpinan demokratis (democratic leadership)

Dalam jenis ini pimpinan selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya yang sukar, sehingga para bawahannya merasadihargai pikiran-pikirannya dan pendapat-pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik di dalam menghadapi segala persoalan yang rumit. Dengan demikian para bawahan Bergeraknya itu bukan karena rasa paksaan, tetapi karena rasa tanggung jawab yang timbul karena kesadaran atas tugas-tugasnya.

6. Kepemimpinan bakat (indigenous leadership)

Dalam jenis ini pimpinan dapat menggerakkan bawahannya karena mempunyai bakat untuk itu, sehingga para bawahannya senang mengikutinya, jadi tipe ini lahir karena pembawannya sejak lahir seolah-olah ditakdirkan untuk memimpin dan diikuti oleh orang lain. Dalam tipe ini pimpinan tidak akan susah menggerakkan bawahannya, karena para bawahannya akan selalu menurut akan kehendaknya.

Dalam teori jalur tujuan (Path Goal Theory) yang dikembangkan oleh Robert House dalam Luthans (2006:649) menjelaskan dampak perilaku pemimpin pada motivasi bawahan, kepausan dan kinerjanya. Robert House menggabungkan empat tipe atau gaya kepemimpinan yang utama, secara singkat adalah :

- a. Kepemimpinan direktif. Gaya ini serupa dengan gaya pemimpin otoriter Lippit dan White. Bawahan mengetahui dengan pasti apa yang diharapkan dari mereka, dan pemimpin memberikan pengarahan yang spesifik. tidak ada partisipasi dari bawahan.
- b. Kepemimpinan suportif. pemimpin dengan gaya ini memiliki sikap ramah, mudah didekati dan menunjukkan perhatian tulus pada bawahan.
- c. Kepemimpinan partisipatif. Pemimpin meminta dan menggunakan saran dari bawahan, tetapi masih membuat keputusan.
- d. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi. Pemimpin mengatur tujuan yang menantang bawahan untuk menunjukkan kepercayaan diri mereka bahwa mereka akan mencapai tujuan dan memiliki kinerja yang lebih baik.

Dengan mempergunakan salah satu dari empat gaya di atas, pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan kerja yang efektif.

Penelitian *Iowa University* yang dilakukan oleh Ronald Lippit dan Ralph. K. White, dibawah kepemimpinan Kurt Lewin dalam Luthans (2006:639), menghasilkan tiga gaya kepemimpinan, yaitu :

- a. Otokratis (*autocratic*), pemimpin memegang kekuasaan secara penuh, kekuasaannya bersifat sentralistik, menekankan kekuasaan jabatan, dilaksanakan dengan paksaan serta memegang sistem pemberian hadiah dan hukuman.
- b. Bebas kendali (*Laissez faire*). Pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada bawahannya untuk melakukan apa saja. Peran aktif dilakukan oleh anggota organisasi yang bebas memilih cara bekerja.
- c. Demokratis (*Democratic*). Pemimpin yang mendelegasikan wewenang pada bawahan, mendorong partisipasi bawahan, menekankan kemampuan bawahan dalam menyelesaikan tugasnya, dan memperoleh penghargaan melalui kekuasaan pengaruh, bukan jabatan.

Terdapat 5 (lima) gaya kepemimpinan menurut Siagian dalam Tampi (2014), yaitu :

1. Type pemimpin yang otokratik. Seseorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang menanggap organisasi sebagai milik pribadi, mengidentifikasi tujuan pribadinya dengan tujuan organisasi, menganggap organisasi sebagai alat semata-mata, tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya, dalam tindakannya sering menggunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan punitif (bersifat menghukum).

2. Tipe pemimpin yang militeristik. Seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat : dalam menggerakkan bawahannya sering menggunakan sistem perintah, dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan, senang ada formalitas yang berlebihan, menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya.
3. Tipe pemimpin yang paternalistik. Seorang pemimpin yang paternalistik adalah seorang pemimpin yang menganggap bawahannya bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlalu melindungi, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi, sering bersikap mau tahu.
4. Tipe pemimpin yang kharismatik. Harus diakui bahwa untuk keadaan seorang pemimpin kharismatik sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.
5. Tipe pemimpin yang demokratik. Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratis yang paling tepat untuk organisasi modern karena ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan, selalu berusaha mengutamakan kerja sama tim dalam

usaha mencapai tujuan, selalu berusaha menjadikannya lebih sukses daripadanya, selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Sedangkan Robbin dalam Tampi (2014) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan karismatik.

Para pengikut terpacu kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik :

- a. Visi dan artikulasi. memiliki visi tujuan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- b. Resiko personal. Pemimpin kharismatik bersedia menanggung resiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c. Peka terhadap lingkungan. mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. pemimpin kharismatik sangat pengertian terhadap

kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.

- e. Perilaku tidak konvensional. pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya.

Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional :

- a. Imbalan kontingen : kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif) : melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif) : mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d. Laissez-faire : melepas tanggungjawab, menghindari pembuatan keputusan.

3. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran pada pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Ada empat karakteristik pemimpin transformasional yakni kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual.

4. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi yang tumbuh dan membaik. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan dengan tepat, mempunyai kekuatan besar yang bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat dan sumber daya untuk mewujudkannya.

2.1.2.4. Indikator gaya kepemimpinan

Penelitian ini mengemukakan dimensi/indikator gaya kepemimpinan yang dikembangkan Singh-Sengupta dan Sunita dalam Benendro (2016) yaitu :

- a. Gaya partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin mengharapkan saran-saran dan ide-ide dari bawahan sebelum mengambil keputusan.
- b. Gaya pengasuh, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin memperhatikan bawahan dalam peningkatkan karir, memberikan bimbingan, arahan, bantuan dan bersikap baik serta menghargai bawahan yang bekerja dengan tepat waktu.
- c. Gaya otoriter, yaitu gaya kepemimpinan yang tidak membutuhkan pokok-pokok pikiran dari bawah dan mengutamakan kekuasaan serta prestise sehingga seorang pemimpin mempunyai kepercayaan diri yang tinggi dalam pengambilan keputusan.
- d. Gaya birokratis, yaitu gaya kepemimpinan yang menyukai prosedur yang dirinci dalam melakukan pekerjaan dan menyerahkan pengambilan keputusan di tangan atasan.
- e. Gaya berorientasi pada tugas, yaitu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin menuntut bawahan untuk disiplin dalam hal pekerjaan atau tugas.

Dari beberapa uraian diatas dapat disintesisikan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang

pemimpin dalam memperngaruhi, mengarahkan, mendorong dan mnegndalikan bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efesien dan efektif, dengan mengambil dimensi/indikator sebagai berikut :

- a. Gaya partisipatif
- b. Gaya pengasuh
- c. Gaya otoriter
- d. Gaya birokrasi
- e. Gaya berorientasi pada tugas

2.1.3 Motivasi

2.1.3.1. Pengertian motivasi

Organisasi apapun bentuknya tingkat keberhasilan dalam pengelolaannya sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumberdaya manusia yang ada didalamnya. Menyadari akan peranan sumberdaya manusia dalam organisasi yang memiliki posisi kunci , kiranya menjadi hal yang wajar apabila pemahaman tentang manusia dengan segala aspeknya. salah satu aspek penting dari manusia dalam organisasi yang menarik perhatian adalah motivasi. Mengingat aspek pentingnya motivasi dalam hubungannya dengan pencapaian tujuan organisasi , maka fungsi motivasi dalam manajemen harus mendapatkan perhatian yang serius. Dalam hal ini kemampuan managerial seorang pimpinan dituntut untuk dapat memelihara prestasi dan kepuasan kerja bawahannya antara lain dengan memberikan

motivasi (dorongan) sehingga bawahannya dapat melaksanakan tugas sesuai ketentuan dan aturan yang ditetapkan. Motivasi merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu. Semakin tinggi motivasi seseorang terhadap suatu hal maka semakin keras usahanya untuk melakukan berbagai upaya agar sesuatu yang diinginkan dapat diperoleh. Tinggi rendahnya motivasi tergantung dari sikap atau perilaku seseorang. Orang yang memiliki keinginan kuat terhadap sesuatu hal, maka orang yang motivasinya tinggi tidak akan mudah menyerah jika apa yang diinginkan belum berhasil didapat. Sementara orang yang motivasinya rendah akan dengan mudah menyerah jika sesuatu yang diinginkan sulit untuk dicapai. Bagi orang yang memiliki motivasi tinggi kesulitan adalah sebuah tantangan untuk dihadapi.. Pengertian motivasi menurut para ahli sangat bervariasi .Pengertian motivasi menurut Heller (1998:6) menyatakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Kreitner dan Kinicki (2008:205) motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau goal – directed behavior. Wibowo (2017 : 322) menyampaikan bahwa motivasi adalah dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan. Robbins dan Counter dalam Suwatno (2014: 171) menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang menyebabkan

intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan usaha terus menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan, dimana intensitas menunjukkan seberapa keras seseorang berusaha. tetapi intensitas tinggi tidak mungkin mengarah pada hasil kinerja yang baik, kecuali usaha dilakukan dalam arah yang menguntungkan organisasi. Karenanya harus dipertimbangkan kualitas usaha apapun intensitasnya. motivasi mempunyai dimensi usaha terus menerus. Motivasi juga merupakan ukuran berapa lama seseorang dapat menjaga usaha mereka. individu yang termotivasi akan menjalankan tugas cukup lama untuk mencapai tujuan mereka. Handoko (2003) menyatakan bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Motivasi merupakan subjek yang penting bagi manager, karena menurut definisi manager harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Manager perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sesuatu keinginan, suatu dorongan yang ada pada diri seseorang yang memungkinkan orang tersebut tergerak untuk melaksanakan suatu kegiatan guna mencapai tujuan. Motivasi dilihat dari segi dinamis merupakan suatu usaha yang positif untuk mengerahkan, menggerakkan dan mengarahkan daya serta potensi tenaga kerja agar secara produktif berhasil mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya, sedangkan

dilihat dari segi statis merupakan kebutuhan sekaligus sebagai perangsang untuk dapat menggerakkan, mengarahkan dan mengarahkan daya serta potensi tenaga kerja kearah yang diinginkan. Sementara menurut Greenberg dan Baron (2003:190) berpendapat motivasi adalah serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan. membangkitkan berkaitan dengan dorongan atau energi dibelakang tindakan. motivasi juga berkepentingan pilihan yang dilakukan orang dan arah perilaku mereka. sedangkan perilaku menjaga atau memelihara berapa lama orang akan terus berusaha untuk mencapai tujuan.

2.1.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi itu dapat dirangsang oleh faktor dari luar tetapi motivasi itu tumbuh dalam diri seseorang. Motivasi yang ada dalam diri seseorang bukan merupakan indikator yang berdiri sendiri. Motivasi itu sendiri muncul akibat dari interaksi yang terjadi di dalam individu. Danim (2004) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi tersebut, yaitu :

1. Gaya kepemimpinan administrator merupakan kepemimpinan dengan gaya otoriter membuat pekerja menjadi tertekan dan acuh.
2. Sikap individu merupakan sikap individu seseorang berbeda antara individu yang satu dengan lainnya, ada individu yang statis dan ada

yang dinamis, ada individu yang bermotivasi kerja tinggi dan ada yang bermotivasi rendah. Situasi dan kondisi diluar individu memberi pengaruh terhadap motivasi. Akan tetapi yang paling menentukan adalah dalam individu itu sendiri.

3. Situasi kerja, lingkungan kerja, jarak tempuh dan fasilitas yang tersedia membangkitkan motivasi jika syarat terpenuhi. Akan tetapi jika persyaratan tersebut tidak diperhatikan dan tidak dipenuhi dapat menekan motivasi. Seseorang dapat bekerja dengan baik apabila faktor-faktor pendukungnya terpenuhi, demikian pula dengan sebaliknya. Danim (2004) mengemukakan bahwa terdapat tiga variabel yang mempengaruhi motivasi seorang dalam bekerja, yaitu :

- a. Sifat- sifat individual, meliputi kepentingan setiap individu, sikap kebutuhan atau harapan yang berbeda pada setiap individu. Perbedaan perbedaan tersebut membuat derajat motivasi di dalam diri individu menjadi bervariasi satu dengan lainnya. Seorang pekerja yang menginginkan prestasi kerja yang tinggi misalnya cenderung akan terdorong untuk melakukan pekerjaan yang dapat meningkatkan taraf hidupnya. Sebaliknya, seseorang yang dimotivasi oleh uang akan cenderung memilih pekerjaan yang imbalannya besar.
- b. Sifat - sifat pekerjaan, meliputi tugas -tugas yang harus dilaksanakan termasuk tanggung jawab yang harus diemban dan

kepuasan yang muncul kemudian. Pekerjaan yang banyak membutuhkan tanggung jawab misalnya, akan mendatangkan kepuasan tertentu dan dapat meningkatkan derajat motivasi.

- c. Lingkungan kerja dan situasi kerja karyawan , bahwa seorang individu betah pada lingkungan kerjanya akan senantiasa berinteraksi baik sesama rekan sekerja maupun atasan. Disini seorang karyawan dapat dimotivasi oleh rekan kerja atau atasannya. Penghargaan yang diberikan oleh atasan baik dalam bentuk materi maupun non materi akan meningkatkan motivasi kerja.

2.1.3.3. Teori - Teori Motivasi

- a. Teori kebutuhan dari maslow

Teori maslow ini sering disebut dengan teori hirarki kebutuhan, karena menyangkut kebutuhan manusia. Teori kebutuhan dari Abraham H. Maslow bahwa kebutuhan manusia tersusun dari suatu hirarki. Robbin dan Judge (2008) menyebutkan dalam suatu hirarki lima kebutuhan dasar manusia menurut Maslow yaitu sebagai berikut :

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological needs*), meliputi adanya rasa lapar, haus, berlindung, seksual dan kebutuhan fisik lainnya.

2. Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan Kerja (*Security of safety needs*), meliputi kebutuhan rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional.
3. Kebutuhan Sosial (*Affiliation or acceptance needs*), meliputi kebutuhan mendapatkan rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan.
4. Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*), meliputi penghargaan internal seperti kebutuhan hormat diri, otonomi dan pencapaian hasil serta faktor- faktor penghargaan eksternal seperti status , pengakuan dan perhatian.
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Needs for self actualization*), meliputi dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecapannya meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi diri seseorang dan pemenuhan diri sendiri untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapat orang lain.

Maslow mengansumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (*Fisiologis*) terlebih dahulu sebelum orang tersebut mengarahkan pada perilaku kearah kebutuhan yang paling tinggi (*Self Actualization*).Apabila kebutuhan seseorang (pegawai

/karyawan) sangat kuat maka semakin kuat pula motivasi orang tersebut menggunakan perilaku yang mengarah kepada pemenuhan pemuasan kebutuhannya.

b. Teori dua faktor dari Herzberg

Herzberg dalam notoatmodjo (2009) mengembangkan dua faktor teori motivasi yang mempengaruhi seseorang dalam melaksanakan tugas , yaitu sebagai berikut :

1. *Satisfiers atau Motivators atau Intrinsic factors* meliputi kebutuhan psikologis seseorang, yaitu serangkaian kondisi instrinsik . Apabila kepuasan kerja dapat tercapat dalam pekerjaan maka akan menggerakkan tingkat motivasi bagi seorang pegawai dan akhirnya dapat menghasilkan prestasi yang tinggi . Faktor kepuasan (*satisfiers*) antara lain mencakup prestasi, penghargaan , tanggung jawab , kesempatan untuk maju.
2. *Dissatisfiers atau hygiene atau extrinsic factors* , meliputi kebutuhan akan pemeliharaan (*maintenance factor*) yang merupakan hakekat manusia yang ingin memperoleh kesehatan badaniah . Hilangnya faktor-faktor ini akan menimbulkan ketidakpuasan bekerja. Faktor hygiene yang menimbulkan ketidakpuasan kerja

antara lain kondisi fisik, hubungan interpersonal, keamanan kerja , gaji , pengawasan serta kebijakan dan administrasi .

Dari teori Herzberg tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut : Pertama, faktor - faktor yang dapat meningkatkan atau memotivasi pegawai dalam meningkatkan prestasinya adalah kelompok faktor-faktor kepuasan (satisfiers). Kedua, perbaikan gaji , kondisi kerja, kebijakan organisasi dan administrasi tidak akan menimbulkan kepuasan melainkan menimbulkan ketidakpuasan, sedangkan faktor yang menimbulkan kepuasan adalah hasil kerja itu sendiri. Ketiga , perbaikan faktor hygien kurang dapat mempengaruhi terhadap sikap kerja yang positif .

c. Teori Prestasi dari Mc Clelland

Robbins (2007: 230) mengemukakan bahwa teori kebutuhan Mc Clelland berfokus pada tiga hal yaitu prestasi, afiliasi dan kekuasaan. Menurut Mc Clelland, orang mempunyai dorongan kuat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan, dorongan ini adalah kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan afiliasi merupakan hasrat untuk

disukai orang lain atau diterima baik oleh orang lain. Sedangkan kebutuhan kekuasaan merupakan hasrat untuk dapat menguasai orang lain. Mc Clelland mengemukakan apabila seseorang yang sangat mendesak untuk memenuhi kebutuhan itu, maka seseorang tersebut akan memotivasi untuk bekerja keras memenuhi kebutuhannya.

Berikut ini penjelasan lebih lanjut tentang teori kebutuhan Mc Clelland (dalam Trisnawati, 2005) sebagai berikut :

1. Kebutuhan untuk berprestasi (Need for Achievement atau N-Ach) , merupakan dorongan untuk berprestasi dan mengungguli, mencapai standar-satnadar dan berusaha keras untuk berhasil . Mc Clelland Mengemukakan bahwa seseorang yang memiliki kebutuhan berprestasi yang tinggi (N-Ach tinggi) memiliki karakteristik sebagai orang yang menyukai pekerjaan yang menantang , beresiko serta menyukai adanya tanggapan atas pekerjaan yang dilakukannya. Akan tetapi jika seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi yang rendah (N-Achrendah) cenderung memiliki karakteristik sebaliknya. Mc Clelland menemukan adanya indikasi bahwa kebutuhan untuk berprestasi memiliki korelasi yang erat dengan

pencapaian kinerja. Hal ini diartikan bahwa apabila dalam organisasi atau perusahaan memiliki orang yang berN-Ach tinggi maka akan memiliki kinerja yang tinggi, akan tetapi apabila organisasi atau perusahaan memiliki orang yang ber N-Ach rendah maka akan cenderung memiliki kinerja yang rendah.

2. Kebutuhan untuk berafiliasi (Need for Affiliation atau N-Aff), merupakan hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. .Mc Clelland mengemukakan bahwa seseorang dapat melakukan komunikasi dan interaksi yang lebih cepat dan hemat melalui kemajuan teknologi seperti telephon serta berbagai alat telekomunikasi lainnya, namun kebutuhan akan berinteraksi social tetap menjadi sesuatu yang tidak bisa dihilangkan artinya seseorang tetap memiliki kebutuhan akan interaksi sosial.
3. Kebutuhan akan kekuasaan (Need for Power atau N-Pow), merupakan kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya. Mc Clelland memandang bahwa kebutuhan ini terkait dengan tingkatan dari seseorang dalam melakukan control atas situasi dan lingkungan yang dihadapinya. Hal ini terkait dengan

apa yang dinamakan sebagai kesuksesan dan kegagalan bagi seseorang . Rasa kekawatiran akan kegagalan bagi seseorang dapat menjadi dorongan motivasi untuk sukses, sebaliknya bagi yang lain, begitu pula rasa kekhawatiran terhadap kesuksesan mungkin merupakan dorongan motivasi baginya. Berdasarkan uraian diatas, maka indikator teori motivasi Mc Clelland dalam Veirtzal Rival (2011) adalah sebagai berikut :

a. Kebutuhan berprestasi (Need for Achievement)

Kebutuhan berprestasi yaitu meliputi : berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif, mencari feedback tentang perbuatannya, memilih resiko yang sedang dalam perbuatannya, mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya.

b. Kebutuhan berafiliasi (Need for Affiliation).

Kebutuhan berafiliasi yaitu meliputi : menyukai persahabatan, mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain , lebih suka bekerja sama daripada berkompetensi dan selalu berusaha menghindari konflik.

c. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu (Need for Power) . Kebutuhan untuk menguasai sesuatu yaitu meliputi : menyukai pekerjaan dimana mereka menjadi pemimpin , sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan dari sebuah organisasi dimanapun dia berada dan senang dengan tugas yang dibebankan kepadanya.

d. Teori ERG (existence, relatedness and growth) dari Alderfer

Menurut teori ERG dalam Hasibuan (2005) menyatakan ada tiga kelompok kebutuhan yang utama dalam memotivasi seseorang,yaitu :

1. Kebutuhan akan keberadaan , yaitu kebutuhan yang berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk di dalamnya kebutuhan fisik dan kebutuhan keamanan dan keselamatan dari maslow.
2. Kebutuhan akan afiliasi, kebutuhan ini menekankan akan pentingnya hubungan antar individu dan juga bermasyarakat. Kebutuhan ini berhubungan dengan kebutuhan sosial dan kebutuhan status.
3. Kebutuhan akan kemajuan , yaitu keinginan intrinsik dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disintesis bahwa inti dari kebutuhan

Dari beberapa teori dan uraian terkait motivasi di atas maka penulis dapat menyampaikan sintesis bahwa motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya sehingga ia dapat mencapai tujuannya, dengan menggunakan dimensi atau indikator sebagai berikut :

- a. Motivasi Intrinsik
- b. Motivasi ekstrinsik

2.1.4 Komitmen Organisasi

2.1.4.1. Teori komitmen organisasi

Menurut Wiyono (2011), komitmen adalah tekad bulat untuk melakukan sesuatu dengan niat yang sungguh-sungguh melakukan. Komitmen yang baik adalah komitmen yang dimulai dari pimpinan. Sedangkan menurut Robbins dan Judge dalam Zelvia (2015) mengemukakan bahwa :“Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Pendapat lain dikemukakan oleh Moorhead dan Griffin (2013:73) mengatakan bahwa :“Komitmen organisasi (organizational

commitment) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Tanpa komitmen, sukar mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari sumber daya manusia. Tapi komitmen bukanlah sesuatu yang dapat hadir begitu saja. Komitmen harus dilahirkan. Oleh sebab itu komitmen harus dipelihara agar tetap tumbuh dan eksis disanubari sumber daya manusia. Dengan cara dan teknik yang tepat pimpinan yang baik bisa menciptakan dan menumbuhkan komitmen. Huselid dan Day (McKenna and Nich, 2000: 245) menyatakan bahwa komitmen pegawai dapat mengurangi keinginan untuk melepaskan diri dari organisasi atau unit kerja. Mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Selain itu pegawai yang menunjukkan sikap komitmennya akan merasa lebih senang dengan pekerjaan mereka, berkurangnya membuang-buang waktu dalam bekerja dan berkurangnya kemungkinan untuk meninggalkan lingkungan kerja. Adanya rasa keterikatan pada falsafah dan satuan kerja kemungkinan untuk bertahan dalam satuan kerja akan lebih tinggi ketimbang pegawai yang tidak mempunyai rasa keterikatan pada satuan kerja. Shadur, Kinzle dan Rodwell (1999: 481) memberikan pengertian bahwa pegawai yang mempunyai komitmen terhadap satuan kerja menunjukkan kuatnya pengenalan dan keterlibatan pegawai dalam satuan kerja yang dinyatakan sebagai berikut: "Organizational commitment was defined as the strength of an individual's identification

with and involvement in a particular organization". Pegawai yang memiliki komitmen terhadap satuan kerja kemungkinan untuk tetap bertahan lebih tinggi dari pada pegawai yang tidak mempunyai komitmen. Menurut Huselid dan Day (McKenna and Nich, 2000: 245) dikatakan bahwa komitmen pegawai dapat mengurangi keinginan untuk melepaskan diri dari organisasi atau unit kerja. Mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku.

Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional. Berbicara mengenai komitmen organisasi tidak bisa dilepaskan dari sebuah istilah loyalitas yang sering mengikuti kata komitmen. Pemahaman demikian membuat istilah loyalitas dan komitmen mengandung makna yang membingungkan.

Komitmen organisasi, menurut Alwi, (2001) adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi. Lebih lanjut dijelaskan, bahwa komitmen merupakan suatu bentuk loyalitas yang lebih konkret yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Robbins, (2015) berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah sampai tingkat mana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen organisasi yang tinggi berarti terdapat kepekaan kepada organisasi yang tinggi pula. Komitmen sebagai prediktor kinerja seseorang merupakan prediktor yang lebih baik dan bersifat global, dan bertahan dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan daripada kepuasan kerja semata. Seseorang dapat tidak puas dengan pekerjaan tertentu dan menganggapnya sebagai kondisi sementara, tapi tidak puas terhadap organisasi adalah sebagai suatu keseluruhan, dan ketidakpuasan tersebut bila menjalar ke organisasi, dapat mendorong seseorang untuk mempertimbangkan diri minta berhenti.

Menurut Luthans dalam Chaniago (2016) bahwa sebagai suatu sikap, komitmen organisasi merupakan suatu hasrat atau motif yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi; suatu keinginan untuk menunjukkan usaha tingkat tinggi atas nama organisasi; dan keyakinan yang kuat dalam menerima nilai-nilai dan tujuantujuan organisasi. Lebih lanjut Reichers (Greenberg and Baron, 1997: 191) menyatakan bahwa ada dua motif yang mendasari seseorang untuk berkomitmen pada organisasi atau unit kerjanya, antara lain:

1. Side-Best Orientation.

Side-Best Orientation ini memfokuskan pada akumulasi dari kerugian yang di alami atas segala sesuatu yang telah diberikan oleh individu pada organisasi apabila meninggalkan organisasi tersebut.

2. Goal-Congruence Orientation

Memfokuskan pada tingkat kesesuaian antara tujuan personal individu dan organisasi sebagai hal yang menentukan komitmen pada organisasi. Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen merupakan suatu keadaan di mana karyawan memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Bentuk keterpihakan dan kepedulian karyawan tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti terlibat dalam kegiatan organisasi, berkurangnya membuang-buang waktu dalam bekerja dan berkurangnya kemungkinan meninggalkan lingkungan kerja.

2.1.4.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Angle dan Perry (Temaluru, 2001: 458), komitmen terhadap organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni masa kerja (tenure) seseorang pada organisasi tertentu. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, semakin memberi ia peluang untuk menerima tugas-tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih besar, keleluasaan bekerja, tingkat

- imbalan ekstrinsik yang lebih tinggi, dan peluang menduduki jabatan atau posisi yang lebih tinggi.
2. Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, peluang investasi pribadi (pikiran, tenaga, dan waktu) untuk organisasi semakin besar, dengan demikian, semakin sulit untuk meninggalkan organisasi tersebut.
 3. Keterlibatan sosial individu dalam dengan organisasi dan masyarakat di lingkungan organisasi tersebut semakin besar, yang memungkinkan memberikan akses yang lebih baik dalam membangun hubunganhubungan sosial yang bermakna, menyebabkan individu segan untuk meninggalkan organisasi.
 4. Mobilitas individu berkurang karena lama berada pada suatu organisasi, yang berakibat kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan lain makin kecil.

Beberapa karakteristik pribadi dianggap memiliki hubungan dengan komitmen, penelitian yang dilakukan Mowday, Porter, dan Steers (Temaluru,2001: 458-460) menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen seseorang terhadap organisasi, diantaranya adalah:

1. Usia dan masa kerja. Usia dan masa kerja berkorelasi positif dengan komitmen.

2. Tingkat Pendidikan. Makin tinggi tingkat pendidikan individu, makin banyak pula harapannya yang mungkin tidak dapat dipenuhi atau tidak sesuai dengan organisasi tempat di mana ia bekerja.
3. Jenis Kelamin. Wanita pada umumnya menghadapi tantangan yang lebih besar dalam pencapaian kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
4. Peran individu tersebut di organisasi. Hasil studi Morris dan Sherman menunjukkan bahwa adanya hubungan yang negatif antara peran yang tidak jelas dan komitmen terhadap organisasi.
5. Faktor lingkungan pekerjaan akan berpengaruh terhadap sikap individu pada organisasi. Menurut Porter dan Mowday (Armstrong, 2004: 100), lingkungan dan pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi utama yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi.

2.1.4.3. Indikator komitmen organisasi

Komitmen organisasional merupakan suatu ukuran kekuatan identifikasi karyawan dengan tujuan dan nilai organisasi serta terlibat didalamnya, komitmen organisasi juga menjadi indikator yang lebih baik bagi karyawan yang ingin tetap pada pekerjaannya atau ingin pindah (Mc Neese-Smith, 1996). Lee (1987:67) menyatakan bahwa untuk menggerakkan komitmen pegawai yang pada suatu organisasi, maka pihak manajemen/pimpinan organisasi dapat menggunakan lima faktor pendekatan utama yaitu :

1. Understanding employee work value
2. Communication job performance standard
3. Linking performance to reward
4. Providing effective performance evaluations
5. Offering support for managers and supervisory

Pendapat lain dikemukakan oleh Mowday et.al. (Boon dan Arumugam, 2006: 99). Berdasarkan pendapat Mowday terdapat tiga faktor utama untuk melihat komitmen organisasi suatu individu, yaitu:

1. Keyakinan dan penerimaan yang kuat oleh individu terhadap tujuantujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Kesiediaan untuk berupaya lebih keras demi mencapai tujuan organisasi.
3. Keinginan kuat tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan pendapat Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013:182) mengklasifikasikan komitmen organisasional ke dalam tiga dimensi, yaitu: komitmen afektif (affectivecommitment), komitmen continuance (continuance commitment), dan komitmen normatif (normative commitment). Penjelasan dari ketiga dimensi komitmen tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Komitmen afektif (affective commitment) yaitu keterlibatan emosi pekerja terhadap organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan atau dikembangkan apabila keterlibatan dalam organisasi

terbukti menjadi pengalaman yang memuaskan. Organisasi memberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan semakin baik atau menghasilkan kesempatan untuk mendapatkan skill yang berharga.

- b. Komitmen berkesinambungan (continuance commitment) yaitu keterlibatan komitmen berdasarkan biaya yang dikeluarkan akibat keluarnya pekerja dari organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan atau dikembangkan pada saat individu melakukan investasi. Investasi tersebut akan hilang atau berkurang nilainya apabila individu beralih dari organisasinya.
- c. Komitmen normatif (normative commitment) yaitu keterlibatan perasaan pekerja terhadap tugas-tugas yang ada di organisasi. Komitmen normatif dipengaruhi dan atau dikembangkan sebagai hasil dari internalisasi tekanan normatif untuk melakukan tindakan tertentu, dan menerima keuntungan yang menimbulkan perasaan akan kewajiban yang harus dibalas.

Selanjutnya secara singkat Allen dan Meyer (2013) mengilustrasikan perbedaan dari ketiga dimensi tersebut sebagai berikut: "Employees with strong affective commitment remain because they want to, those with strong continuance commitment remain because they need to, and those with strong normative commitment because they

feel they thought to do so". Berdasarkan pendapat Allen dan Meyer tersebut, dapat diinterpretasi bahwa keputusan seseorang tetap bertahan di organisasi memiliki motivasi yang berbeda beda. Seseorang dengan komitmen efektif yang kuat, bertahan di organisasi karena memang dia menyukai organisasi itu, sedangkan seseorang dengan komitmen continuance yang kuat bertahan di organisasi, karena alasan kebutuhan hidup sebagai dorongan utamanya. Sedangkan seseorang dengan komitmen normatif yang kuat, tetap bertahan di organisasi, karena alasan moralitas. Namun demikian, apapun sumber komitmen, secara substansial wujud komitmen adalah sama yaitu penerimaan individu terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan individu berupaya untuk mencapai tujuan organisasi, keinginan tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Oleh karena itu, pada penelitian ini wujud dari komitmen dioperasionalkan sebagai single construct. Pendapat lain dikemukakan oleh Pradiansyah (1999:31) yang mengemukakan bahwa dalam membentuk atau membangun sebuah komitmen, maka harus diperhatikan 5 (lima) faktor prinsip kunci yakni:

1. Memelihara atau meningkatkan harga diri. Artinya pimpinan harus pintar menjaga agar harga diri bawahan tidak rusak.
2. Memberikan tanggapan dengan empati.

3. Meminta bantuan dan mendorong keterlibatan. Artinya bawahan selain butuh dihargai juga ingin dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
4. Mengungkapkan pikiran, perasaan dan rasional.
5. Memberikan dukungan tanpa mengambil alih tanggung jawab.

Prinsip-prinsip ini mencerminkan falsafah kepemimpinan dimana pimpinan menawarkan bantuan agar bawahan dapat melaksanakan tugas dengan baik, dan perlu diingat bahwa fungsi pimpinan hanya membantu, tanggung jawab tetap ada pada masing-masing karyawan. Berdasarkan beberapa teori di atas maka untuk mengukur variabel komitmen organisasi pada penelitian ini peneliti menggunakan 3 (tiga) dimensi utama seperti yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer. Ketiga dimensi komitmen tersebut adalah komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen continuance (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*), komitmen organisasi yang dikemukakan oleh teori teori yang lain

2.2 Hasil Penelitian yang Relevan

Berikut ini disajikan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan variabel-variabel gaya kepemimpinan, motivasi ,kualitas kehidupan kerja, dan komitmen organisasi.

Tabel 2.1.
Daftar Penelitian Terdahulu yang Relevan dengan Penelitian
yang dilakukan peneliti saat ini

No	Judul Penelitian, nama peneliti, jurnal volume dan issue	Variabel	Metode Analisis	Hasil uji hipotesis
1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan Perum Pegadaian Kantor Pusat Wilayah V Manado , Manfred B. Jensenem (2013)	Gaya kepemimpinan (X1), dan Kualitas kehidupan kerja (Y)	Metode kuantitatif dengan analisis regresi sederhana	terdapat pengaruh yang Kuat dan Positif antara Gaya Kepemimpinan (X) dengan Kualitas Kehidupan Kerja (Y) di Perum Pegadaian kantor Wilayah V Manado
2	The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment. Peter lok & John Crawford (2003)	Organizational culture (x1) leadership style (x2) job satisfaction (y1) and organizational commitment (y2)	Regression method with SPSS factor analysis	Leadership styles are important organizational significant on commitment organisational
3	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Qwl dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember) Riza Lutfiati, Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti, Ema Desia Prajitiastari (2015)	Kepemimpinan transformasional (X1), Motivasi (X2), kualitas kehidupan kerja (Y) dan kepuasan kerja (Z)	Metode kuantitatif dengan analisis jalur	Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kualitas kehidupan kerja
4	Pengaruh Quality Of Work Life (Qwl) Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pramu Bakti Universitas Pendidikan Ganesha. I Kadek	Kualitas kehidupan kerja (X) dan Motivasi kerja (Y)	Metode analisis regresi linier berganda	Kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja

	Oka Wirawan (2016)			
5	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Sheraton Bandung Hotel & Towers. Ita Maemunah Upiek Haeryah Sadkar, Herry Ryana (2015)	Kualitas kehidupan kerja (X) dan Motivasi kerja (Y)	Metode Analisis uji regresi berganda, uji determinasi, uji F dan uji t dengan bantuan alat uji SPSS versi 15.0	Kualitas kehidupan kerja berpengaruh secara serempak dan parsial terhadap motivasi kerja
6	Pengaruh Quality Of Work Life Terhadap Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan pada swastika bungalow sanur. Ni Luh Putu Surya Astitiani dan Ida Bagus Ketut Surya (2016)	Kualitas kehidupan kerja (X), motivasi kerja (Y1) dan kepuasan kerja (Y2)	Metode yang digunakan teknik analisis jalur (path analysis)	Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kualitas kehidupan kerja
7	Pengaruh Motivasi Dan Beban Kerja Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pt Bni (Persero), Tbk. Haridiana Iswandani (2016)	Motivasi (X1) beban kerja (X2) kualitas kehidupan kerja (Z) Kinerja (Y)	Metode yang digunakan adalah metode survei dengan path analysis.	Motivasi berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja
8	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen Organisasi karyawan ukm di wilayah depok jawa Barat. Dede Suryanto & Wulan Prihartingsih (2015)	Gaya kepemimpinan (X1) Komitmen Organisasi (Y)	Metode regresi	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
9	Pengaruh gaya kepemimpinan, K3, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional (studi pada karyawan pg. Kebet baru malang). Dedi Juanedi, bambang swasto dan hamidah (2013)	Gaya kepemimpinan (X1) K3 (X2) Kepuasan kerja (X3) dan komitmen organisasi (Y)	Metode kuantitatif dengan koefisien regresi dengan bantuan SPSS 17	Gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasi

10	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen Organisational dengan kepuasan karyawan sebagai Mediator pada pt young multi sarana. Tabitha dan Harjanti (2015)	Gaya kepemimpinan (X1) komitmen organisasi (Y) dan kepuasan kerja (Z)	Metode kasualitas dengan bantuan PLS	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
11	Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen Organisational pada pt. Hasjrat abadi manado. Kaunang, pio & Roring. (2017)	Kualitas kehidupan kerja (X1) komitmen organisasi (Y2)	Analisis regresi sederhana	Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
12	Pengaruh motivasi dan pengembangan karir terhadap prestasi kerja melalui komitmen organisasi pada Dinas Pekarjaan Umum Kabupaten Situbondo. Dwi Rahradian (2015)	Motivasi (X1) Pengembangan Karir (X2) Prestasi kerja (Y) dan Komitmen organisasi (Z)	Metode analisis jalur (path analysis) SPSS13	Motivasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi
14	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai mediator pada PT Young Multi Sarana. Tabitha & Harjanti (2015)	Gaya kepemimpinan (x1) komitmen organisasi (Y) kepuasan kerja (X2)	Metode kuantitatif smart PLS	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi
15	Pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Purnama sunuharyo & prasetya (2016)	Motivasi kerja (x) kinerja (z) dan komitmen organisasi (Y)	Metode analisis jalur dengan SPSS 21.0	Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel komitmen organisasi
16	The moderating effect of gender and income between leadership and quality work of life (QWL). Kara, Heylin Gyumin Lee & Usyal (2016)	Gender (X1) Income (X2) Leadership (Y1) & QWL (Y2)	Metode Hierarchical linier regresi	Transactional leadership style were significant predictor of quality work of life.

Hasil analisa setiap penelitian sesuai tabel diatas dijelaskan seperti dibawah ini.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan Perum Pegadaian Kantor Pusat Wilayah V Manado , B. Jensenem (2013) menyimpulkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan kuat terhadap kualitas kehidupan kerja (quality of worklife), dengan jumlah responden 32 orang karyawan perum pegadaian, menggunakan metode analisis korelasi (r) menghasilkan perhitungan korelasi product moment antara gaya kepemimpinan dengan kualitas kehidupan kerja sebesar 0,75, dimana taraf signifikan $>0,05$, maka terdapat korelasi yang kuat dan positif antara gaya kepemimpinan dengan kualitas kehidupan kerja.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember) Riza Lutfiati, Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti, Ema Desia Prajitiastari (2015), menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh kuat dan positif terhadap kualitas kehidupan kerja, dengan jumlah responden 40 orang, menggunakan metode analisis jalur, dihasilkan nilai $t_{hitung} > t_{table}$ ($2,778 > 2,026$) dan signifikan $0,009 < 0,05$, yang berarti terdapat pengaruh motivasi terhadap kualitas kehidupan kerja. T_{hitung} positif, maka jika ada peningkatan pada variable motivasi akan meningkatkan kualitas kehidupan kerja.

Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap motivasi kerja pegawai pramu bakti universitas pendidikan ganesha oka irawan (2016) menyimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, dengan melibatkan responden sebanyak 115 pegawai pramu bakti universitas pendidikan ganesha, menggunakan analisis regresi linier berganda, dengan hasil F hitung sebesar (12,300), dengan indikator kualitas kehidupan kerja berupa imbalan yang memadai dan adil diperoleh T hitung sebesar (3,134), kondisi lingkungan pekerjaan yang aman dan sehat diperoleh t hitung sebesar (1,579), kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan diperoleh t hitung sebesar (1,810), kesempatan berkembang dan keamanan berkarya dimasa depan diperoleh t hitung sebesar (1,556), intergrasi social dalam lingkungan kerja diperoleh t hitung sebesar (-1,683), ketaatan pada berbagai ketentuan formal dan normative diperoleh t hitung sebesar (- 0, 878), keseimbangan antara kehidupan kekaryaan dan kehidupan pribadi diperoleh t hitung sebesar (3,192) dan relevansi social kehidupan kerkaryaan diperoleh t hitung sebesar (2,087), maka secara parsial indikator yang berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja adalah imbalan yang memadai dan adil, keseimbangan antara kehidupan kekaryaan dan kehidupan pribadi serta relevansi social kehidupan kerkaryaan.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai mediator pada PT Young Multi Sarana Tabitha & Harjanti (2015) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan

berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, dengan jumlah responden sebanyak 93 orang, menggunakan teknik analisis PLS (partial least square), dengan nilai koefisien pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi sebesar 0,619 dengan t-statistic sebesar 6,333 yang mana lebih besar dari 1,96, yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan (studi pada karyawan Bank BRI Cabang Kawi Malang) Purnama Sunuharyo & Prasetya (2016) menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi, dengan jumlah responden 63 orang dari populasi pegawai sebanyak 167 dari hasil menggunakan rumus slovin untuk penentuan jumlah sample, menggunakan analisis jalur dengan bantuan SPSS 21,0, dengan hasil t hitung motivasi kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 2,154 yang lebih besar dari t table (1,988) dan p-value motivasi kerja terhadap komitmen organisasi sebesar $0,035 < 0,050$ yang artinya motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi

Pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai PKWT pada PT Kereta Api DAOP IX Jember dengan komitmen organisasional sebagai variable intervening, kristanti (2018) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen

organisasional, dengan jumlah sample sebanyak 126 menggunakan metode analisis jalur dan sem (amos 16)

.Menurut Dantes (2012:164) hipotesis adalah praduga atau asumsi yang harus diuji melalui data atau fakta yang diperoleh melalui penelitian. Hipotesis merupakan penuntun bagi peneliti dalam menggali data yang diinginkan. Selanjutnya Sugiyono (2011:168) menjelaskan bentuk hipotesis ada tiga yaitu:*hipotesis deskriptif, komparatif, dan asosiatif*.

Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah hipotesis asosiatif, yaitu dugaan terhadap ada tidaknya pengaruh secara signifikan antara dua variabel atau lebih. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pada penelitian yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kualitas kehidupan kerja pegawai Inspektorat Kabupaten Bogor dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pegawai inspektorat Kabupaten Bogor.

Teori *commitment apprasing* menurut Allen dan Meyer (2011 : 56) bahwa koitmen organisasi dinilai berdasarkan totalitas perilaku menurut komitmen organisasi afektif, normative dan berkelanjutan. Artinya bahwa komitmen organisasi berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan di dalam organisasi (Greenberg 2008 : 182).

Pada penelitian yang dilakukan Ma'mun (2012) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen

organisasi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan mempengaruhi dalam menentukan komitmen organisasi bawahan untuk menjalankan tugas-tugas pokok dan fungsi dengan baik. Hal serupa dikemukakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Ikhlas (2014), berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada pegawai Inspektorat Kabupaten Bogor.

2. Pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi pegawai inspektorat Kabupaten bogor.

Burton et al. (2002) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan memiliki komitmen yang tinggi pula terhadap perusahaan. Penelitian yang dilakukan Abrivianto dkk. (2014) menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan Putri dkk. (2015), hasil penelitiannya menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah

H2 : Motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada pegawai Inspektorat Kabupaten Bogor.

3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kualitas kehidupan kerja pegawai inspektorat kabupaten bogor.

Kepemimpinan diartikan oleh Yukl (2005) sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok orang kearah pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain memberikan sumbangsih bagi keefektifan organisasi. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang berkontribusi dalam penciptaan kualitas kehidupan kerja (Melcher, 1995). Kualitas kepemimpinan terutama dalam pengawasan selain berdampak kepada kualitas kehidupan kerja juga dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, kerja yang menantang, pengakuan dan penghargaan (Robins dalam Husnawati 2006). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Manfred (2013) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan Perum Pegadaian Kantor Pusat Wilayah V Manado dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh kuat dan positif terhadap kualitas kehidupan kerja, sebagaimana juga penelitian yang dilakukan oleh Husnawati (2006:22) yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang berkontribusi dalam penciptaan kualitas kehidupan kerja. Kualitas kepemimpinan terutama dalam pengawasan berdampak kepada kualitas kehidupan kerja dan dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan. Kepemimpinan yang hebat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, kerja yang menantang,

pengakuan dan penghargaan, berdasarkan uraian diatas maka peneliti dapat membuat hipotesis sebagai berikut :

H3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja pegawai

4. Pengaruh motivasi terhadap kualitas kehidupan kerja pegawai inspektorat kabupaten bogor

Menurut Bernardin dan Russell (1993:520) dalam Poppy (2012:5) bahwa kualitas kehidupan kerja mengacu pada tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan, dan komitmen individu pengalaman sehubungan dengan kehidupan mereka ditempat kerja.. Berdasarkan hasil penelitian maemunah, sadkar & Ryana (2015) dalam “pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap motivasi kerja karyawan di Sheraton Bandung Hotel & Tower dijelaskan bahwa kualitas kehidupan kerja secara serempak dan parsial mempengaruhi motivasi kerja, begitu juga menurut G.R Terry dalam Samtica (2011:2) menyatakan bahwa motivasi merupakan keinginan yang ada pada diri seseorang dan merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan melalui motivasi yang tampak aktif/dinamis dengan usaha positif dalam mengarahkan dan menggerakkan potensi karyawan agar bekerja secara produktif dan profesional sehingga membawa dampak positif bagi perkembangan organisasi.berdasarkan uraian diatas maka maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H4 : Motivasi berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja pada pegawai inspektorat Kabupaten Bogor.

5. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kualitas kehidupan kerja pegawai Inspektorat Kabupaten Bogor.

Kualitas kehidupan kerja ditentukan oleh kompensasi yang diterima karyawan, kesempatan untuk berpartisipasi dalam organisasi, keamanan kerja, desain kerja, dan kualitas interaksi antar anggota organisasi. dinamika psikologis dari kualitas kehidupan kerja dengan komitmen organisasi adalah ketika kualitas kehidupan kerja seorang karyawan baik maka komitmen organisasinya akan tinggi. Sebaliknya jika kualitas kehidupan kerjanya rendah maka komitmen organisasinya pun akan rendah pula sehingga menyebabkan turnover pada organisasi. Kompensasi atau gaji yang tercukupi dan lingkungan kerja yang nyaman dapat menumbuhkan keinginan kuat bagi karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasi. Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu tingkat pada anggota suatu organisasi yang mampu memuaskan kebutuhan pribadi yang utama melalui pengalamannya dalam melakukan pekerjaan pada organisasi tersebut. Berdasarkan hasil penelitian Indaswasri (2014) yang telah dilakukan maka dapat diketahui kualitas

kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, maka dari uraian diatas, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H5 : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja pada pegawai inspektorat kabupaten Bogor.

6. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kualitas kehidupan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variable intervening

Pada dasarnya secara organisasional komitmen karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai factor, salah satunya melalui perilaku kepemimpinan, seperti yang dikemukakan oleh Su-Yun (2000) bahwa selain kepemimpinan transformasional, hal lain yang penting dalam perilaku organisasional adalah komitmen organisasi. Dalam beberapa decade terakhir komitmen organisasi telah dipandang sebagai salah satu variable yang paling penting dalam mempelajari manajemen dan perilaku organisasi. Menurut Yousef (2000) mengemukakan bahwa terdapat hubungan secara positif antara perilaku kepemimpinan dengan komitmen organisasi. Menurut Nurmala (2010) berpendapat bahwa komitmen organisasi dan kualitas kehidupan kerja adalah multidimensi dan produk dari evaluasi tempat kerja seornag, dan lebih mempercayai bahwa kualitas kehidupan kerja, yang memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja dan komitmen karyawan, sehingga peneliti menyusun hipotesa yang disusun adalah :

H6 : gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variable intervening.

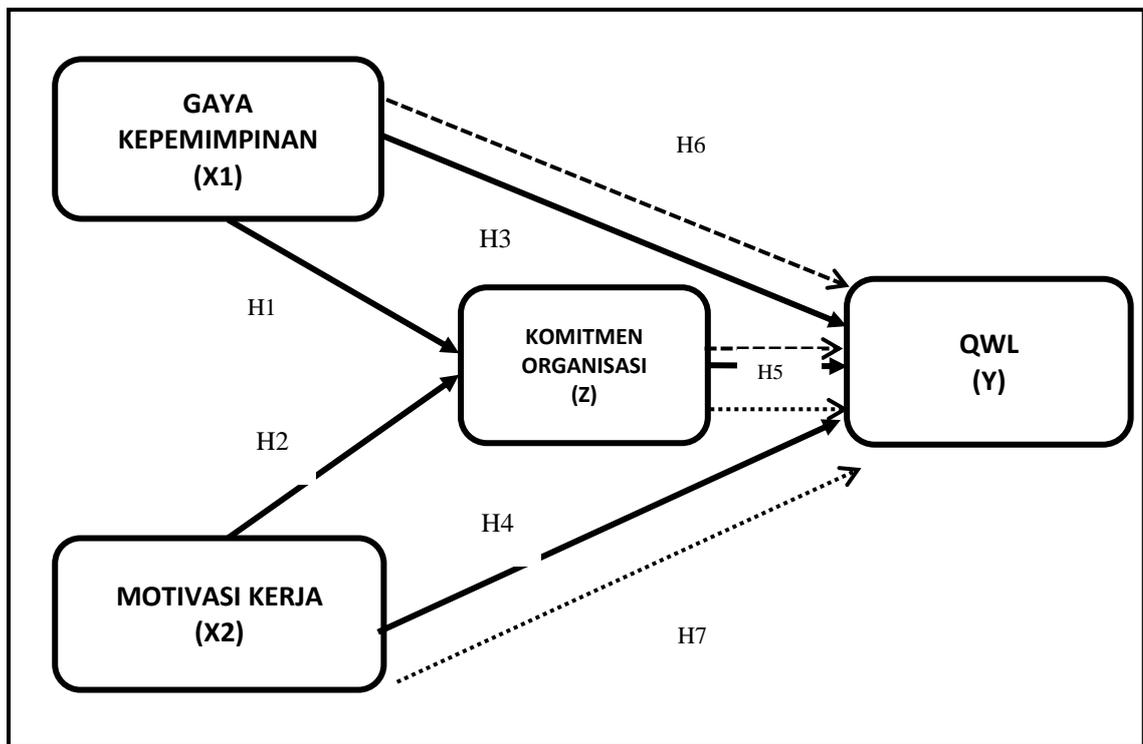
7. Pengaruh motivasi terhadap kualitas kehidupan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variable intervening.

Tatkala pegawai dapat melihat dengan jelas kaitan antara peningkatan usaha-usaha mereka, peningkatan dalam imbalan yang mereka peroleh, mereka akan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi. Peningkatan motivasi ini akan meningkatkan produktifitas. Apabila kerja tersebut memiliki nilai insentif yang tinggi bagi pegawai, maka kualitas kehidupan kerja mereka juga jelas makin baik (Wayne dalam Tirtasari : 2001-2002). Motivasi yang didalamnya terdapat aspek tentang gaji menunjukkan pengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti motivasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi dan secara tidak langsung berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja mereka, disinilah pemberdayaan menjadi hal yang diperkukan organisasi dalam mendukung terciptanya kinerja karyawan melalui kompensasi yang sesuai sehingga menciptakan kualitas kehidupan kerja yang baik. Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Imani dan Witjaksono (2014) tentang pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi dengan motivasi sebagai variable intervening yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak memediasi pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi. Maka dari uraian diatas, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H7 : Motivasi berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja melalui komitmen organisasi sebagai variable intervening

2.3. Kerangka Pemikiran

Sehingga kerangka pemikiran terkait pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja terhadap kualitas kehidupan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada inspektorat Kabupaten Bogor dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.4. Perumusan Hipotesis

Menurut Husein Umar (2005:73) “Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan antar variabel yang akan diuji kebenarannya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian hubungan yang dinyatakan.

Berdasarkan dari kerangka pemikiran diatas, maka penulis berasumsi mengambil keputusan sementara (hipotesis) dalam penelitian ini adalah :

HIPOTESIS:

H1: diduga gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi

H2 : di duga Motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

H3 : di duga gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja.

H4 : di duga Motivasi berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja.

H5 : di duga komitmen organisasi berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja.

H6 : di duga terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kualitas kehidupan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variable intervening.

H7 :di duga terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kualitas kehidupan kerja melalui komitmen organisasi sebagai variable intervening.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Unit Analisis dan Ruang Lingkup Penelitian

1. Objek penelitian

Objek penelitian ini adalah pegawai/staf pada Inspektorat Kabupaten Bogor..

2. Tempat penelitian

Penelitian ini dilakukan di Inspektorat Kabupaten Bogor sebagai lembaga pengawas dan pemeriksa pada organisasi perangkat daerah pemerintah Kabupaten Bogor.

3. Waktu Penelitian

Waktu penelitian dilaksanakan bulan Januari s/d Maret 2019.

3.2 Populasi dan Sampel

1.2.1. Populasi

Populasi adalah seluruh komponen elemen yang menunjukkan ciri-ciri tertentu yang dapat digunakan untuk membuat kesimpulan. Jadi , kumpulan elemen itu menunjukkan jumlah , sedangkan ciri-ciri tertentu menunjukkan karakteristikdari kumpulan itu (sanusi, 2014 : 87). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh staf pegawai di Inspektorat Kabupaten Bogor.

1.2.2. Sampel

Metode sampel yang digunakan di dalam penelitian ini adalah purposive sampling, yaitu dimana pengambilan elemen-elemen yang dimasukan di dalam sampel dilakukan dengan sengaja , dengan catatan bahwa

sampel tersebut representative atau mewakili populasi (sanusi , 2014 : 87) . Kriteria dalam penggunaan purposive sampling adalah Pegawai dengan jabatan staf sesuai pangkat/golongan ruang pembina tingkat 1 sebanyak 9 orang, pembina sebanyak 5 orang, penata tingkat 1 sebanyak 13 orang, penata sebanyak 12 orang, penata muda tingkat 1 sebanyak 24 orang, penata muda sebanyak 17 orang, pengatur tingkat 1 sebanyak 3 orang, pengatur sebanyak 4 orang, pengatur muda tingkat 1 sebanyak 2 orang dan pengatur muda sebanyak 1 orang. Berdasarkan metode purposive sampling yang digunakan dalam penelitian, maka jumlah responden dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 90 orang responden.

3.3 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode *kuantitatif* dengan pendekatan *ex post facto* dan *survey*. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berdasarkan data yang ada di tempat penelitian sehingga menggunakan pendekatan *ex post facto* dan *survey*.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan pengaruh variabel-variabel dalam unit analisis. Menurut Nawawi, (2011) *verifikatif* menunjukkan penelitian mencari pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Penelitian dengan pendekatan *ex post facto* merupakan penelitian yang meneliti peristiwa yang telah terjadi dengan merunut ke belakang untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menimbulkan kejadian tersebut (Sugiyono, 2010: 7).

Menurut Nazir (2003: 56) pendekatan *survey* adalah penyelidikan yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala yang ada dan mencari keterangan-keterangan secara faktual, baik tentang intitusi sosial aktual, akuntansi, atau pihak dari suatu kelompok atau pun suatu daerah. Penelitian *survey* adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis (Sugiyono, 2010).

Penelitian ini menganalisis pengaruh satu variabel terhadap variabel lain. Variabel yang diuji terdiri dari 4 (empat) variabel yaitu gaya kepemimpinan, motivasi, kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data yang digunakan dengan menggunakan instrumen berbentuk kuisisioner. Data sekunder merupakan data yang diperoleh peneliti dari pihak lain. Data primer adalah data yang diperoleh melalui penyebaran kuisisioner yang diukur dengan skala Likert. Skala likert merupakan skala yang didasarkan pada penjumlahan sikap responden dalam merespon pernyataan berkaitan dengan indikator atau variable yang akan diukur. variabel yang diukur dijabarkan menjadi dimensi dan diturunkan menjadi indikator, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai acuan untuk menyusun item-item instrumen berupa pernyataan atau pertanyaan (Sugiono, 2016:93). Dalam hal ini , responden diminta untuk

menyatakan setuju atau tidak setuju , baik atau tidak baik dan puas atau tidak puas terhadap setiap pernyataan . Variabel gaya kepemimpinan untuk setiap item pernyataan menggunakan kriteria :

- a. Sangat setuju (SS) : diberi skor 5
- b. Setuju : diberi skor 4
- c. Netral : diberi skor 3
- d. Tidak setuju : diberi skor 2
- e. Sangat tidak setuju : diberi skor 1

Variable motivasi, untuk setiap item pernyataan menggunakan kriteria :

- a. Sangat baik : diberi skor 5
- b. Baik : diberi skor 4
- c. Netral : diberi skor 3
- d. Tidak baik : diberi skor 2
- e. Sangat tidak baik : diberi skor 1

Variable komitmen organisasi, untuk setiap pernyataan menggunakan kriteria :

- a. Sangat baik : diberi skor 5
- b. Baik : diberi skor 4
- c. Netral : diberi skor 3
- d. Tidak baik : diberi skor 2
- e. Sangat tidak baik : diberi skor 1

Variable kualitas kehidupan kerja, untuk setiap pernyataan menggunakan kriteria :

- a. Sangat baik : diberi skor 5
- b. Baik : diberi skor 4
- c. Netral : diberi skor 3
- d. Tidak baik : diberi skor 2
- e. Sangat tidak baik : diberi skor 1

3.5 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Penelitian ini memiliki 4 variabel yang terdiri dari (dua) jenis variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan (X_1) dan motivasi (X_2), sebuah variable intervening komitmen organisasi (Z) dan kualitas kehidupan kerja (Y) sebagai *variable dependent* (terikat). Berikut ditunjukkan definisi konseptual dan definisi operasional setiap variabel.

1. Variabel gaya kepemimpinan

Definisi konseptual gaya kepemimpinan adalah gaya atau perilaku yang di munculkan seesorang untuk memeperngaruhi organisasi dan kinerja bawahannya..

Definisi opsional gaya kepemimpinan: persepsi pegawai terhadap model kepemimpinan /gaya yang harus dicurahkan/digunakan oleh atasan untuk menyelesaikan tugas yang menjadi tugas dan fungsinya.

Indikator yang digunakan untuk mengukur operasional variabel gaya kepemimpinan terdiri dari 5 (lima) dimensi dan 10 (sepuluh) indikator. Seperti tabel 3.2.

Tabel 3.2
Operasionalisasi variabel gaya kepemimpinan

Variabel	Definisi operasional	Dimensi	Indikator	No
<p style="text-align: center;">Gaya Kepemim pinan (X1)</p> <p style="text-align: center;">(singh sengupta , sunita dalam benendro 2016)</p>	<p>Persepsi pegawai : pimpinan dan staf terhadap gaya kepemimpinan yang cocok untuk diterapkan di inspektorat untuk dapat menyelesaikan tugas serta target sesuai fungsinya.</p>	Gaya partisipatif	a. Pasrtisipasi dan diskusi b. Penyelesaian masalah bersama-sama	X1.1 X1.2
		Gaya pengasuh	a. Penghargaan terhadap bawahan b. Mengarahkan pekerjaan	X1.3 X1.4
		Gaya otoriter	a. Pengawasan terlalu ketat b. Tuntutan terhadap bawahan	X1.5 X1.6
		Gaya birokrasi	a. Prosedur pekerjaan b. Taat terhadap aturan	X1.7 X1.8
		Gaya berorientasi pada tugas	a. Prioritas pekerjaan b. Disipiln terhadap pekerjaan	X1.9 X1.10

2. Variabel Motivasi

Definisi konseptual motivasi : keinginan untuk melakukan sesuatu agar dapat diperoleh apa yang dinginkannya, dalam hal ini seluruh pegawai untuk mendapatkan penghargaan dari perusahaan atas pekerjaan atau kontribusi yang diberikan oleh karyawan/pegawai untuk kesuksesan/keuntungan perusahaan/organisasi, dalam menunjang kinerja yang optimal.

Definisi operasional motivasi: Persepsi pegawai untuk mendapatkan penghargaan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non-

finansial yang adil dan layak kepada karyawan atas sumbangan mereka dalam pencapaian tujuan organisasi.

Indikator yang digunakan untuk mengukur operasional variabel motivasi terdiri dari 2 (dua) dimensi dan 8 (delapan) indikator. Seperti tabel 3.3.

Tabel 3.3
Operasionalisasi Variabel motivasi

Variabel	Definisi operasional	Dimensi	Indikator	No
Motivasi (X2) Hezberg, dkk (Wirawan, 2013)	Persepsi pegawai untuk mendapatkan atau mencapai tujuan yang diharapkan dalam pencapaian tujuan organisasi.	Intrinsik /internal	a. Pencapaian prestasi	X2.1
			b. Profesionalisme bekerja	X2.2
			c. Kebanggaan dalam pekerjaan	X2.3
			d. Rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan	X2.4
		Ektrinsik /ekternal	a. Pemenuhan kebutuhan keluarga.	X2.5
			b. Mengharapkan pujian rekan dan pimpinan .	X2.6
			c. Penghargaan melalui bonus/insentif .	X2.7
			d. penghargaan dari lingkungan atas status pekerjaan	X2.8

3. Kualitas Kehidupan Kerja (*quality work of life*)

Definisi konseptual kualitas kehidupan kerja : sebuah penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya, untuk mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik..

Definisi operasional kualitas kehidupan kerja: persepsi pegawai dalam lingkungan pekerjaannya, untuk mengubah iklim kerja agar organisasi menjadi lebih baik lagi menuju kualitas kehidupan kerja yang baik..

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kualitas kehidupan kerja terdiri dari 8 (delapan) dimensi dan 16 indikator. Seperti tabel 3.4 berikut.

Tabel 3.4
Operasionalisasi Variabel Kualitas kehidupan kerja

Variabel	Definisi operasional	Dimensi	Indikator	No
<p>Kualitas Kehidupan Kerja (Y)</p> <p>(Walton : 1980 dalam nair : 2013)</p>	<p>Persepsi pegawai dalam lingkungan pekerjaannya , untuk mengubah iklim kerja agar organisasi menjadi lebih baik lagi menuju kualitas kehidupan kerja yang baik .</p>	Keterlibatan Pegawai	a. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk ikut serta mengatasi masalah	Y.1
			b. Pimpinan memberikan arahan kepada pegawai sebelum melaksanakan tugas	Y.2
		Kompensasi yang seimbang	a. Pimpinan memberikan penghargaan dan sanksi atas pekerjaan yang baik dan buruk	Y.3
			b. Isentif atau tambahan penghasilan yang diterima diberikan secara adil dan wajar sesuai dengan pekerjaannya.	Y.4
		Kebanggaan terhadap Institusi	a. Kebanggaan bekerja diinspektorat	Y.5
			b. Kewajiban menjaga nama baik isntitusi.	Y.6
		Rasa aman terhadap pekerjaan	a. Aman dengan adanya asuransi kesehatan	Y.7
			b. Posisi dan jabatan ditetapkan melalui SK	Y.8

		Keselamatan lingkungan kerja	a. Prosedur keamanan yang ada sudah baik. b. Adanya K3 di inspektorat	Y.9 Y.10
		Komunikasi	a. Hubungan rekan kerja diluar pekerjaan b. Pikiran positif terhadap teman diluar pekerjaan	Y.11 Y.12
	Pengembangan karir		a. Kesempatan mengembangkan diri melalui pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan. b. Setiap pegawai mendapatkan kesempatan yang sama untuk melanjutkan pendidikan.	Y.13 Y.14
			Kesejahteraan	a. Besarnya tunjangan sudah sesuai dengan tuntutan harga kebutuhan hidup. b. Adanya jaminan masa tua pensiunan.

4. Variabel Komitmen Organisasi

Definisi konseptual komitmen organisasi : Upaya pemberian wewenang (otonom) kepada karyawan untuk berinisiatif menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya berdasarkan kemampuan dan energi yang dimilikinya untuk meraih tujuan organisasi.

Definisi operasional komitmen organisasi : Persepsi pegawai untuk berinisiatif menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya berdasarkan kemampuan dan energi yang dimilikinya untuk meraih tujuan organisasi.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel pemberdayaan terdiri dari 3 (Tiga) Dimensi dan 5 (lima) indikator. Seperti tabel 3.5 berikut.

Tabel 3.5
Operasionalisasi Variabel komitmen organisasi

Variabel	Definisi operasional	Dimensi	Indikator	No
Komitmen organisasi (Z) Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013)	Persepsi pegawai auditor untuk berinisiatif menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya berdasarkan kemampuan dan energi yang dimilikinya untuk meraih tujuan organisasi .	Komitmen efektif	a. Bahagia menghabiskan karir di inspektorat	Z.1
			b. Menjadi bagian dari keluarga besar inspektorat	Z.2
		Komitmen berkesinambungan	a. Rugi bila meninggalkan pekerjaan di inspektorat	Z.3
			b. Sagat sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus di inspektorat	Z.4
		Komitmen normatif	a. Inspektorat banyak berjasa bagi kehidupan pegawai	Z.5
			b. Kontribusi yang minim bagi inspektorat	Z.6

3.6 Metode Analisis

Pendekatan yang dilakukan pada saat menganalisa penelitian ini adalah *Structural Equation Model Partial Least Square ((SEM-PLS)* dengan menggunakan software *SMARTPLS*. Alasan menggunakan program ini karena penelitian ini lebih bersifat memprediksi dan menjelaskan variabel laten daripada menguji suatu teori dan jumlah sampel penelitian ini tidak besar. Serta untuk mengantisipasi jika data tidak terdistribusi normal (Hair *et al.*, 2014:4).

Sholihin dan Ratmono (2013:7) mengemukakan, SEM-PLS digunakan dalam situasi teori belum berkembang (*less developed*), dan

terutama apabila tujuan penelitian adalah mengaplikasikan SEM untuk memprediksi atau menjelaskan kostruk atau variabel laten yang menjadi target.

Hal ini cocok dirasakan peneliti karena masih terbatasnya teori tentang hubungan structural antar variable, lebih-lebih jika tujuan penelitian bersifat eksplorasi daripada konfirmasi (Sholihin dan Ratmono, 2013:8).

Selain itu SEM-PLS merupakan sebuah pendekatan pemodelan kausal yang bertujuan memaksimumkan variasi dari *variabele laten criterion* yang dapat dijelaskan oleh variabel laten prediktor.

SEM-PLS dapat menganalisis sekaligus kostruk yang dibentuk dengan *indicator reflektif* dan *indicator formatif* dan hal ini tidak mungkin dijalankan dalam *covarian based SEM* dengan program AMOS karena akan terjadi *unidentified model* (Latan dan Ghozali, 2012).

Pada penelitian ini analisis data yang digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas dan uji hipotesis dengan SEM-PLS terhadap 4 (empat) variabel. Pembentukan variabel laten dalam penelitian ini kesemuanya bersifat reflektif, yang berarti keempat variabel laten mempengaruhi indikator. Untuk semua variabel terdapat 40 (empat puluh) indikator terdiri dari 10 (sepuluh) indikator variable gaya kepemimpinan, 8 (delapan) indikator variable motivasi, 16 (enam belas) indikator variable kualitas kehidupan kerja dan 6 (enam) indikator variabel komitmen organisasi.

Adapun langkah-langkah pengujian tersebut menurut Latan dan Ghozali (2012) sebagai berikut:

1. Uji Kualitas data dengan Evaluasi model (*Outer Model* atau Measurement Model)

a) Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan alat ukur untuk mencapai tujuan pengukuran guna menghasilkan alat ukur yang dapat dipercaya. Adapun dalam pengujian validitas digunakan *Discriminant validity*, dimana nilai *Cross loading* indikator terhadap variabel laten harus lebih besar nilainya terhadap variabel laten yang lain. *Fornell-larcker* setiap variable laten harus lebih besar dari korelasi antar variable laten. Begitu juga nilai *Convergent validity*. Nilai tersebut sesuai ketentuan bahwa nilai *Average Variance Extracted (AVE)* $\geq 0,5$. Jika kedua komponen telah terpenuhi maka item tersebut dinyatakan valid.

b) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah tingkat kestabilan suatu alat pengukur dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Semakin tinggi reliabilitas suatu alat pengukur, semakin stabil pula alat pengukur tersebut untuk mengukur suatu gejala dan sebaliknya jika reliabilitas tersebut rendah maka alat tersebut tidak konsisten dalam pengukuran. Uji reliabilitas dalam penelitian ini yang dipakai nilai loading factor setiap indicator atau *Outer loading* $\geq 0,5$, Composite Reliability $\geq 0,6$ dan Cronbrach's Alpha $\geq 0,6$. Ketentuan nilai hasil uji tersebut sudah cukup, karena penelitian eksplorasi. Jika semua komponen sudah terpenuhi sesuai ketentuan maka data tersebut dinyatakan reliabel.

- c) Uji Hipotesis dengan Evaluasi model struktur (*Structural Model*) atau *inner model*

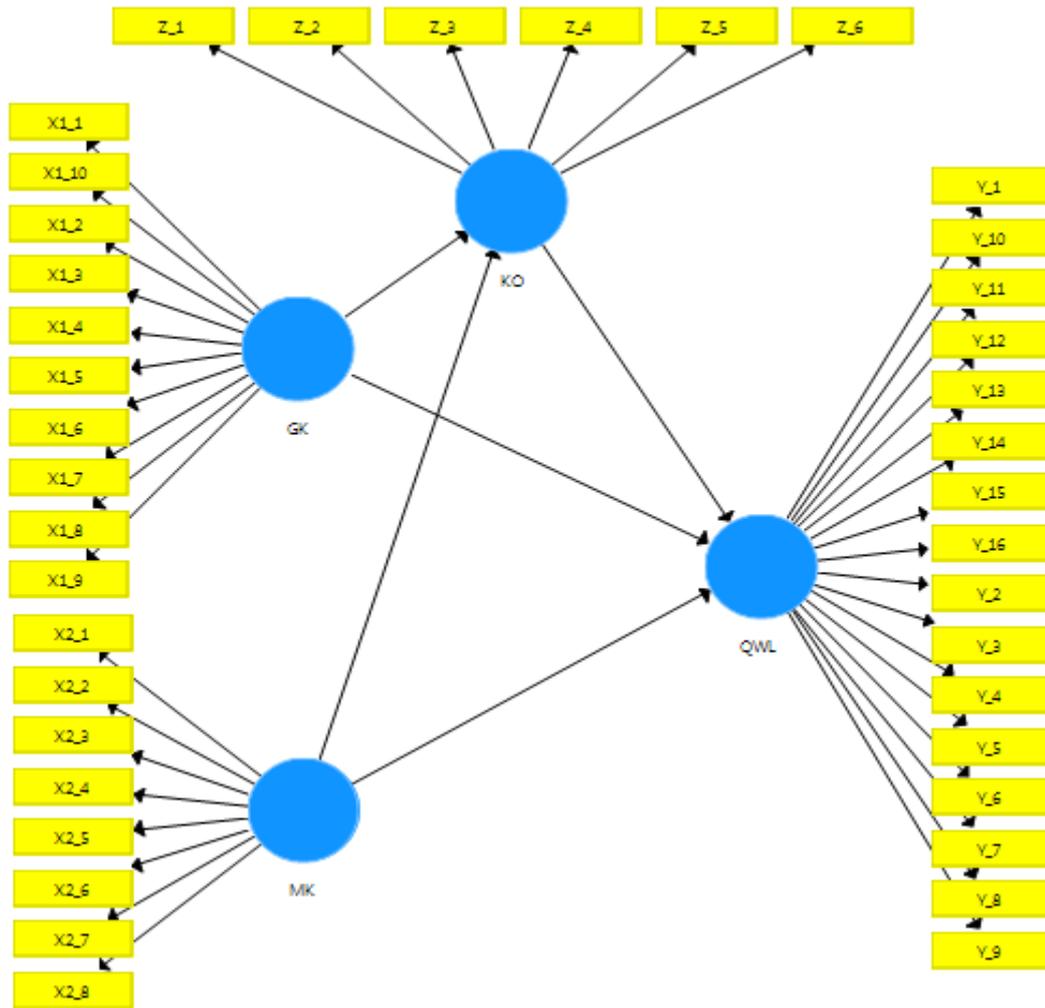
Uji hipotesis penelitian menggunakan evaluasi model struktural atau *inner model* yang bertujuan untuk melihat korelasi antara konstruk yang diukur yang merupakan uji-t dari PLS itu sendiri. Model Struktural atau inner model dapat diukur menggunakan bootstrapping pada program SMARTPLS. Nilai R-Square model yang menunjukkan seberapa besar pengaruh antar variabel dalam model. Evaluasi inner model terdiri dari:

- (i) Koefisien determinasi (R-square).
- (ii) Signifikansi, besarnya koefisien model struktural harus signifikan yang dilakukan melalui uji-t (Widarjono, 2015:277-278).

3.7 Model Penelitian

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh antar variabel dan struktur penelitian yang mencakup komponen indikator, variabel bebas, variabel intervening dan variabel terikat dalam konstelasi penelitian, maka digambarkan model dengan analisa jalur (*path diagram*) yang diformulasikan pada *path* gambar berikut.

Gambar 3.1
PATH DIAGRAM



Sumber data diolah, 2019

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Unit Analisis

Data yang disajikan dalam penelitian ini bersumber dari Inspektorat Kabupaten Bogor. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah semua pegawai di lingkungan inspektorat Kabupaten Bogor yang berstatus Pegawai Negeri Sipil.

Jumlah pegawai dengan status PNS sampai dengan oktober 2018 sebanyak 95 orang. Berdasarkan acuan metode sampling jenuh ditetapkan bahwa jumlah sampel sebesar 90 pegawai dengan rician sebagai berikut.

Tabel 4.1
Jumlah Pegawai Menurut Pangkat
Inspektorat Kabupaten Bogor s/d Oktober 2018

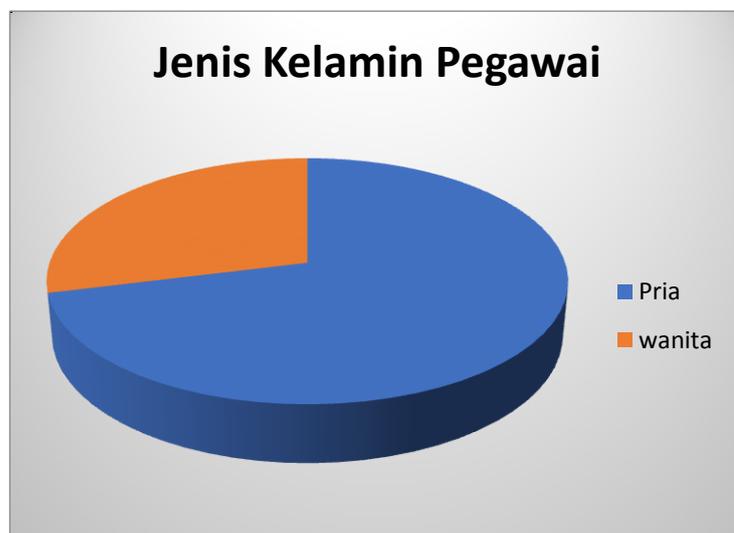
No	Unit Kerja	Jumlah Pegawai (PNS)
1	Golongan IV (a-c)	15
2	Golongan III (a-d)	66
3	Golongan II (a-d)	10
	Total	91

Sumber. Data Bag. Kepegawaian 2018

4.1.1 Jenis Kelamin Pegawai

Hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa besaran sampel yang diteliti tidak sama dengan populasi yaitu pegawai negeri sipil yang bertugas di lingkungan Inspektorat Kabupaten Bogor.

Jumlah pegawai yang dijadikan sampel sebanyak 90 orang. Dari 90 pegawai tersebut, dibedakan dalam dua kategori yaitu berjenis kelamin pria sebanyak 64 orang atau sebesar 71% dan pegawai berjenis kelamin wanita 26 orang atau 29%.



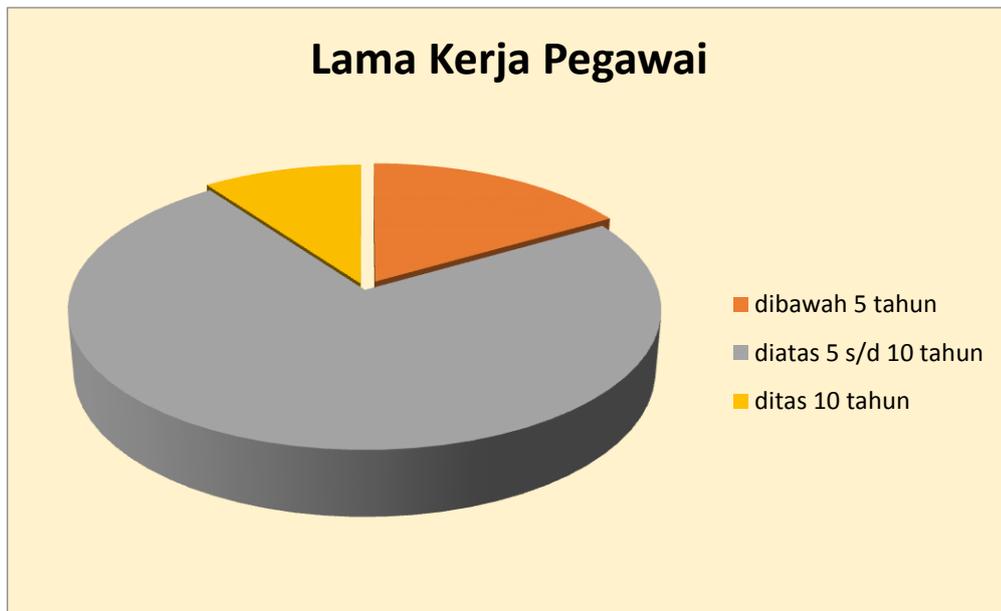
Gambar 4. 1 Data Pegawai Menurut Jenis Kelamin

Besaran persentase seperti ditunjukkan pada gambar 4.1 menyatakan bahwa seluruh pegawai yang berjenis kelamin pria dan wanita memberikan respon yang baik terhadap penelitian ini, sehingga dapat memberikan gambaran seberapa besar keinginan pimpinan di inspektorat di isi atau dijabat seorang pria atau wanita.

4.1.2 Lama Kerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa lama kerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Bogor dibagi dalam tiga kategori yaitu dibawah 5 (lima) tahun, 5 (lima) tahun s.d 10 (sepuluh) tahun dan kategori ketiga dengan lama kerja diatas 10 (sepuluh) tahun.

Dari data 96 orang pegawai yang berstatus pegawai negeri sipil, jumlah pegawai dengan lama kerja dibawah 5 tahun sebesar 15 orang atau 16%. pegawai dengan lama kerja 5 tahun s.d 10 tahun sebanyak 66 orang atau 74%. Sedangkan pegawai dengan lama kerja diatas 10 tahun sebanyak 9 orang atau 10%.



Gambar 4. 2 Data Lama Kerja pegawai

Hasil yang ditunjukkan pada gambar 4.2 menyatakan bahwa kategori pegawai dengan lama kerja 5 s/d 10 tahun lebih dominan dari kategori lainnya, ini memberikan gambaran bahwa pegawai dengan masa kerja diatas 5 tahun dibawah 10 tahun, akan senantiasa meningkatkan kinerjanya, karena

mengerti dan memahami tugas pokok , dibandingkan dengan pegawai yang masih pemula, dengan latar belakang pendidikan yang berbeda.

4.2. Analisis Data

4.2.1 Deskripsi Variabel

Teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang digunakan pada penelitian ini terdiri atas pernyataan yang dibuat berdasarkan masing-masing variabel, yaitu variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, komitmen organisasi serta kualitas kehidupan kerja. Menurut Umar (2008:143) bahwa untuk menentukan penilaian responden pada setiap butir pertanyaan dapat ditentukan dengan kriteria apakah penilaian responden sangat tidak baik, tidak baik, kurang baik, baik dan sangat baik. Kriteria itu sebagai berikut:

1,00 sd 1,80 sangat tidak baik,

1,81 sd 2,60 tidak baik,

2,61 sd 3,40 kurang baik,

3,41 sd 4,20 baik, dan

4,21 sd 5,00 sangat baik

Berdasarkan kriteria-kriteria tersebut, secara umum gambaran setiap variabel dapat terlihat dari hasil pengolahan data pengisian kuisisioner responden yang telah direkap.

1. Variabel gaya kepemimpinan

Pernyataan responden terhadap gaya kepemimpinan ditunjukkan seperti yang terlihat pada Tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2
Pernyataan responden pada variabel gaya kepemimpinan

No	Variabel Gaya kepemimpinan	Klasifikasi Jawaban					Total Skor	Rata-rata	
		1	2	3	4	5			
		STS	TS	N	S	SS			
1	X1.1	0	3	12	64	11	353	3,922	
2	X1.2	25	57	6	0	2	167	1,855	
3	X1.3	0	9	7	72	2	337	3,744	
4	X1.4	0	0	8	40	42	394	4,377	
5	X1.5	19	64	5	2	0	170	1,888	
6	X1.6	47	42	0	1	0	135	1,555	
7	X1.7	0	0	14	72	4	350	3,888	
8	X1.8	2	9	8	64	7	335	3,722	
9	X1.9	9	67	7	5	2	194	2,155	
10	X1.10	3	42	14	11	20	273	3,033	
	Rata-rata Skor								3,008

Sumber. Data diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.2 total rata-rata skor untuk variabel gaya kepemimpinan adalah 3,008 yang berarti bahwa secara keseluruhan responden kurang setuju terhadap item pertanyaan pada variabel gaya kepemimpinan dan termasuk dalam kriteria kurang baik. Indikator X1.4 merupakan indikator yang memiliki skor tertinggi.

2. Variabel motivasi kerja

Penilaian responden terhadap motivasi kerja ditunjukkan seperti yang terlihat pada Tabel 4.3 berikut.

Tabel 4.3
Pernyataan responden pada variabel motivasi kerja

No	Variabel Motivasi Kerja	Klasifikasi Jawaban					Total Skor	Rata-rata
		1	2	3	4	5		
		STS	TS	N	S	SS		
1	X2.1	18	65	5	2	0	171	1,999
2	X2.2	12	60	7	8	3	200	2,222
3	X2.3	0	26	64	0	0	244	2,711
4	X2.4	0	0	0	27	63	423	4,777
5	X2.5	18	58	12	2	0	178	1,977
6	X2.6	27	58	5	0	0	158	1,755
7	X2.7	6	69	0	15	0	204	2,266
8	X2.8	14	65	10	1	0	178	1,977
Rata-rata Skor								2,460

Sumber. Data diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.3 total rata-rata skor untuk variabel motivasi kerja adalah 2,460 yang berarti bahwa secara keseluruhan responden tidak setuju terhadap item pertanyaan pada variabel motivasi kerja dan termasuk dalam kriteria tidak baik. Indikator X2.4 merupakan indikator yang memiliki skor tertinggi.

3. Variabel Komitmen Organisasi

Penilaian responden terhadap komitmen organisasi ditunjukkan seperti yang terlihat pada Tabel 4.4 berikut.

Tabel 4.4
Pernyataan responden pada variabel komitmen organisasi

No	Variabel Komitmen Organisasi	Klasifikasi Jawaban					Total Skor	Rata-rata
		1	2	3	4	5		
		STS	TS	N	S	SS		
1	Z.1	29	61	0	0	0	151	1,677
2	Z.2	0	0	8	63	19	371	4,122
3	Z.3	23	65	0	2	0	161	1,788

4	Z.4	17	64	9	0	0	172	1,911
5	Z.5	13	72	4	0	1	174	1,933
6	Z.6	14	46	3	23	4	227	2,522
Rata-rata Skor								2,325

Sumber. Data diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.4 total rata-rata skor untuk variabel komitmen organisasi adalah 2,325 yang berarti bahwa secara keseluruhan responden kurang setuju terhadap item pertanyaan pada variabel komitmen organisasi dan termasuk dalam kriteria kurang baik. Indikator Z.2 merupakan indikator yang memiliki skor tertinggi.

4. Variabel Kualitas Kehidupan Kerja

Penilaian responden terhadap kualitas kehidupan kerja ditunjukkan seperti yang terlihat pada Tabel 4.5 berikut.

Tabel 4.5

Pernyataan responden pada variabel kualitas kehidupan kerja

No	Variabel Kualitas Kehidupan Kerja	Klasifikasi Jawaban					Total Skor	Rata-rata
		1	2	3	4	5		
		STS	TS	N	S	SS		
1	Y.1	1	1	1	76	11	365	4,055
2	Y.2	1	0	0	74	15	372	4,133
3	Y.3	1	0	1	72	16	372	4,133
4	Y.4	18	66	4	2	0	170	1,889
5	Y.5	1	0	0	63	26	383	4,256
6	Y.6	11	4	0	52	23	342	3,888
7	Y.7	1	0	0	56	33	390	4,333
8	Y.8	3	3	9	38	37	373	4,144
9	Y.9	1	0	3	57	29	383	4,256
10	Y.10	1	0	3	51	35	389	4,322
11	Y.11	1	0	0	71	18	375	4,167
12	Y.12	1	2	0	70	17	370	4,111
13	Y.13	29	56	3	1	1	159	1,766

14	Y.14	29	58	3	0	0	154	1,711
15	Y.15	1	0	0	67	22	379	4,211
16	Y.16	1	0	0	69	20	377	4,189
Rata-rata Skor								3,714

Sumber. Data diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.5 total rata-rata skor untuk variabel kualitas kehidupan kerja adalah 3,714 yang berarti bahwa secara keseluruhan responden setuju terhadap item pertanyaan pada variabel kualitas kehidupan kerja dan termasuk dalam kriteria baik. Indikator Y.7 dan Y.10 merupakan indikator yang memiliki skor tertinggi.

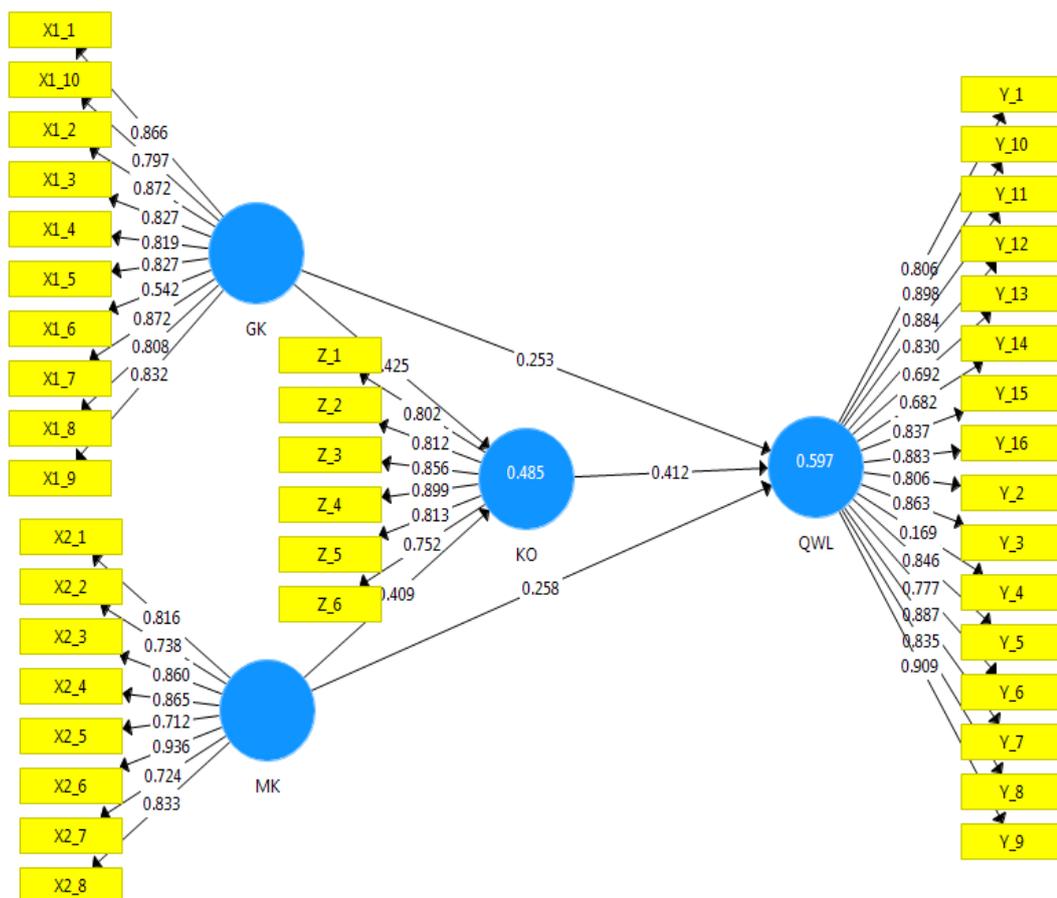
4.2.2 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran (outer model) adalah evaluasi hubungan antara konstruk laten dengan indikatornya. Tahapan evaluasinya ini terbagi dua yaitu evaluasi terhadap *convergent validity* (tergantung pada nilai loading factor setiap konstruk) dan Uji Reliabilitas (tergantung pada nilai composite reliability dan nilai Cronbach's Alpha). Uji validitas konvergen (*convergent validity*) bertujuan untuk melihat apakah instrument pengukur memiliki korelasi yang tinggi terhadap instrument yang diukur. Sedangkan uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran.

Selanjutnya dilakukan pengujian model pengukuran (outer model) untuk menguji validitas dan realibilitas instrument. Model pengukuran dengan smartPLS v3.0 melalui *calculate PLS Algorithm* dengan pengaturan skema pembobotan path weighting same yang merupakan default

smartPLS. Adapun jumlah iterasi yang digunakan adalah 300, dimana jumlah iterasi ini menunjukkan berapa kali PLS melakukan iterasi dalam pembobotan agar diperoleh hasil yang stabil (Jogiyanto, 2011). Jumlah iterasi yang disarankan oleh PLS lebih besar dari 200. Model pengukuran yang telah dilakukan melalui *calculate PLS Algorithm* seperti gambar 4.5.

Gambar 4.5
Model Pengukuran hasil *Calculate PLS Algorithm* Tahap 1



Sumber. Data diolah, 2019

Dari gambar 4.5 terlihat nilai *loading factor* atau *outer loading* masing-masing variable gaya kepemimpinan, motivasi kerja, komitmen

organisasi serta kualitas kehidupan kerja dengan indikatornya. Syarat terpenuhi uji validitas atau validitas konstruk atau *convergent validity* dengan melihat nilai *loading factor* atau *outer loading* $\geq 0,6$. Berdasarkan nilai hasil *Calculate PLS Algorithm* terlihat beberapa *loading factor* atau *outer loading* $< 0,5$.

Tabulasi *outer loading* setiap variabel ditampilkan pada tabel 4.6 berikut.

Tabel 4.6
Uji Validitas dengan Calculate PLS Algorithm Tahap I

No	Variabel	Indikator	Loading factor / outer loading	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan	X1.1	0,866	Valid
2		X1.2	0,872	Valid
3		X1.3	0,827	Valid
4		X1.4	0,819	Valid
5		X1.5	0,827	Valid
6		X1.6	0,542	Tidak Valid
7		X1.7	0,872	Valid
8		X1.8	0,808	Valid
9		X1.9	0,832	Valid
10		X1.10	0,797	Valid
14	Motivasi Kerja	X2.1	0,816	Valid
15		X2.2	0,738	Valid
16		X2.3	0,860	Valid
17		X2.4	0,865	Valid
18		X2.5	0,712	Valid
19		X2.6	0,936	Valid
20		X2.7	0,724	Valid
21		X2.8	0,833	Valid
21	Komitmen Organisasi	Z.1	0,802	Valid
22		Z.2	0,812	Valid
23		Z.3	0,856	Valid

24	Kualitas Kehidupan Kerja	Z.4	0,899	Valid
25		Z.5	0,813	Valid
26		Z.6	0,752	Valid
31		Y.1	0,898	Valid
32		Y.2	0,806	Valid
33		Y.3	0,863	Valid
34		Y.4	0,169	Tidak Valid
35		Y.5	0,846	Valid
36		Y.6	0,777	Valid
37		Y.7	0,887	Valid
38		Y.8	0,835	Valid
39		Y.9	0,909	Valid
40		Y.10	0,898	Valid
41		Y.11	0,884	Valid
42		Y.12	0,830	Valid
43		Y.13	0,692	Tidak Valid
44	Y.14	0,682	Tidak Valid	
45	Y.15	0,837	Valid	
46	Y.16	0,883	Valid	

Sumber. Data diolah, 2019

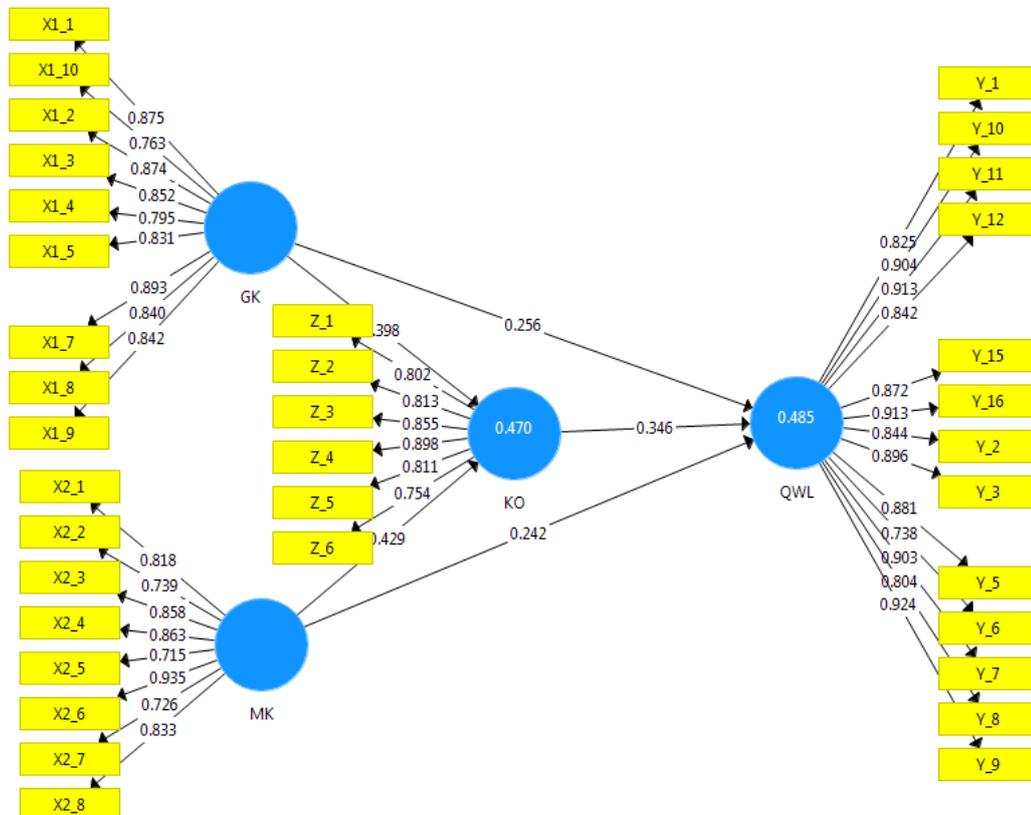
Loading faktor menggambarkan seberapa besar keterkaitan indikator-indikator terhadap masing-masing konstruksinya. Dari tabel 4.6 ditunjukkan bahwa terdapat beberapa indikator variabel gaya kepemimpinan (X1.6) memiliki nilai loading factor $< 0,6$. Variabel kualitas kehidupan kerja terdapat loading factor $< 0,6$ (Y.4, Y.13 dan Y.14). Semua indikator yang memiliki nilai outer loading $< 0,6$ dinyatakan tidak valid.

Terhadap nilai outer loading $< 0,6$, selanjutnya dilakukan dropping untuk setiap indikator yang dimulai dari nilai outer loading terkecil. Setelah dilakukan *dropping* beberapa indikator yang dinyatakan tidak valid, selanjutnya dilakukan Calculate PLS Algorithm. Proses Perhitungan ini

dinamakan Calculate PLS Algorithm Tahap II seperti hasil yang ditunjukkan pada gambar 4.6 berikut ini.

Gambar 4.6

Model Pengukuran hasil Calculate PLS Algorithm Tahap II



Sumber. Data diolah, 2019

Tabulasi outer loading pada model pengukuran dari proses Calculate PLS Algorithm tahap II setiap variabel ditampilkan pada tabel 4.7 berikut.

Tabel 4.7

Uji Validitas dengan Calculate PLS Algorithm Tahap II

No	Variabel	Indikator	Loading factor / outer loading	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan	X1.1	0,875	Valid
2		X1.2	0,874	Valid
3		X1.3	0,852	Valid

4		X1.4	0,795	Valid
5		X1.5	0,831	Valid
7		X1.7	0,893	Valid
8		X1.8	0,840	Valid
9		X1.9	0,842	Valid
10		X1.10	0,763	Valid
14	Motivasi Kerja	X2.1	0,818	Valid
15		X2.2	0,739	Valid
16		X2.3	0,858	Valid
17		X2.4	0,863	Valid
18		X2.5	0,715	Valid
19		X2.6	0,935	Valid
20		X2.7	0,726	Valid
21		X2.8	0,833	Valid
21	Komitmen Organisasi	Z.1	0,802	Valid
22		Z.2	0,813	Valid
23		Z.3	0,855	Valid
24		Z.4	0,898	Valid
25		Z.5	0,811	Valid
26		Z.6	0,754	Valid
31	Kualitas Kehidupan Kerja	Y.1	0,825	Valid
32		Y.2	0,844	Valid
33		Y.3	0,896	Valid
35		Y.5	0,881	Valid
36		Y.6	0,738	Valid
37		Y.7	0,903	Valid
38		Y.8	0,804	Valid
39		Y.9	0,924	Valid
40		Y.10	0,904	Valid
41		Y.11	0,913	Valid
42		Y.12	0,842	Valid
43		Y.15	0,872	Valid
44		Y.16	0,913	Valid

Sumber. Data diolah, 2019

Dari tabel 4.7 ditunjukkan bahwa semua indikator variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, komitmen organisasi serta kualitas kehidupan kerja sudah memiliki nilai outer loading > 0,6 dan dinyatakan valid. Artinya bahwa 36 indikator yang digunakan secara konstruk dalam penelitian ini dinyatakan valid.

Ketika syarat validitas instrument sudah terpenuhi, selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas. Uji reliabilitas mengacu pada nilai *composite reliability* dan nilai *Cronbach's Alpha* untuk setiap variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, komitmen organisasi dan kualitas kehidupan kerja. Dari hasil perhitungan tersebut ditabulasikan seperti pada tabel 4.8 berikut.

Tabel 4.8
Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Keterangan
1	Gaya kepemimpinan	0,948	0,954	0,708	Reliabel
2	Motivasi kerja	0,929	0,940	0,663	Reliabel
3	Komitmen organisasi	0,904	0,926	0,678	Reliabel
4	Kualitas kehidupan kerja	0,973	0,975	0,753	Reliabel

Sumber. Data diolah, 2018

Hasil uji reliabilitas yang ditampilkan pada tabel 4.8 menunjukkan seluruh instrumen penelitian reliabel karena nilai keseluruhan *Cronbach*

$\text{Alpha} > 0,5$; $\text{Composite Reliability CR} \geq 0,6$. Dengan demikian keseluruhan instrumen layak digunakan untuk mengumpulkan data. Hal ini menunjukkan bahwa pengukuran tersebut dapat memberikan hasil yang konsisten apabila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama pada waktu yang berbeda.

4.2.2 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Setelah dilakukan model pengukuran untuk menguji validitas dan realibilitas maka selanjutnya dilakukn pengujian model struktural. Model structural dalam smartPLS dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk endogen. Hasil perhitungan melalui proses Calculate PLS Algorithm tahap II diperoleh nilai R-square seperti terlihat pada tabel 4.9 berikut.

Tabel 4.9
Koefisien Determinasi R-square

No	Variabel	R-square
1	Komitmen organisasi	0,470
2	Kualitas kehidupan kerja	0,485

Sumber. Data diolah, 2019

Berdasarkan table 4.9 diatas dapat dilihat bahwa nilai R square untuk variable Komitmen Organisasi sebesar 0,470 dan nilai R square untuk variabel kualitas kehidupan kerja sebesar 0,485. Hasil pengujian ini membuktikan bahwa kualitas kehidupan kerja dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi sebagai

variable mediasi sebesar 48,5 % sedangkan sisanya 51,5 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini. Sedangkan variabel komitmen organisasi dipengaruhi variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja sebesar 47 %, sisanya 53 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

Setelah dilakukan pengujian R-square maka selanjutnya dilakukan pengujian untuk menjawab rumusan masalah dengan melakukan uji hipotesis menggunakan *bootstrapping* pada program smartPLS.

Dari model structural setelah dilakukan proses bootstrapping maka dihasilkan nilai t-statistik dalam pengujian hipotesis. Nilai t-statistik merupakan nilai signifikansi model prediksi dalam smartPLS. Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik terhadap nilai t-tabel. Model dinyatakan signifikan apabila nilai $\alpha = 5\%$ adalah $\geq 1,96$. Atau jika menggunakan P Values, Model dinyatakan signifikan apabila P Values $\leq 0,05$.

Data hasil bootstrapping pada path coefficients terlihat arah, besar pengaruh dan signifikansi dari uji hipotesis seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.10 berikut.

Tabel 4.10
Nilai Path Coefficients dan Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Pengaruh	Original Sample (O)	P Values	Hasil Uji
H1	Gaya kepemimpinan ke komitmen	0,398	0,000	Signifikan

	organisasi			
H2	Motivasi kerja ke komitmen organisasi	0,429	0,000	Signifikan
H3	Gaya kepemimpinan ke kualitas kehidupan kerja	0,256	0,000	Signifikan
H4	Motivasi kerja ke kualitas kehidupan kerja	0,242	0,001	Signifikan
H5	Komitmen organisasi ke kualitas kehidupan kerja	0,346	0,010	Signifikan
H6	Gaya Kepemimpinan ke kualitas kehidupan kerja melalui komitmen organisasi	0,138	0,032	Signifikan
H7	Motivasi kerja ke kualitas kehidupan kerja melalui komitmen organisasi	0,148	0,017	Signifikan

Sumber. Data diolah, 2019

3.1. Hasil Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis, nilai t-statistic yang dihasilkan dari output PLS di bandingkan dengan nilai t-tabel, output PLS merupakan estimasi variabel laten yang merupakan linier agregat dari indikator. Kriteria pengujian dengan tingkat signifikansi (α) 5% untuk uji 1 arah (pengaruh positif/negatif) ditentukan sebagai berikut:

Dari hasil t tabel dan t hitung maka dapat dilihat perbandingannya sebagai berikut:

- Jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ (1,96), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima
- Jika $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ (1,96), maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

Sedangkan untuk melihat pengaruh yang signifikansi antara variabel untuk uji satu arah dapat dilihat pada kriteria sebagai berikut:

- Jika prob.value sig < 0.05 maka terdapat pengaruh yang signifikan
- Jika prob.value sig > 0.05 maka pengaruh tidak signifikan

Rangkuman hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel 4.11 berikut

Tabel 4.11
Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
GK -> KO	0.398	0.403	0.078	5.088	0.000
GK -> QWL	0.256	0.252	0.063	4.038	0.000
KO -> QWL	0.346	0.368	0.134	2.584	0.010
MK -> KO	0.429	0.424	0.080	5.384	0.000
MK -> QWL	0.242	0.240	0.073	3.299	0.001

1. Pengujian tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dengan hipotesis penelitian H1 sebagai berikut:

H1: gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

Hasil analisis smartPLS menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur sebesar 0,398 dengan nilai P Values sebesar 0,000. Karena nilai P Values $0,000 < 0,05$ maka pengaruhnya signifikan. Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa data penelitian ini mendukung pernyataan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

2. Pengujian tentang pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisai dengan hipotesis penelitian H2 sebagai berikut:

H2: motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel komitmen organisasi

Analisis smartPLS menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur sebesar 0,429 dengan nilai P Values sebesar 0,000. Karena nilai P Values $0,000 < 0,05$ maka pengaruhnya signifikan. Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa data penelitian ini mendukung pernyataan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

3. Pengujian tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kualitas kehidupan kerja dengan hipotesis penelitian H3 sebagai berikut:

H3: gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja

Hasil analisis smartTPLS menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur sebesar 0,256 dengan nilai P Values sebesar 0,000. Karena nilai P Values $0,000 < 0,05$ maka pengaruhnya signifikan. Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa data penelitian ini mendukung pernyataan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja.

4. Pengujian tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kualitas kehidupan kerja dengan hipotesis penelitian H4 sebagai berikut:

H4: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kualitas kehidupan kerja

Analisis smartPLS menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur sebesar 0,242 dengan nilai P Values sebesar 0,001. Karena nilai P Values $0,001 < 0,05$ maka pengaruhnya signifikan. Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa data penelitian ini mendukung pernyataan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja.

5. Pengujian tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kualitas kehidupan kerja dengan hipotesis penelitian H5 sebagai berikut:

H5: Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kualitas kehidupan kerja

Analisis smartPLS menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur sebesar 0,346 dengan nilai P Values sebesar 0,010. Karena nilai P Values $0,010 < 0,05$ maka pengaruhnya signifikan. Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa data penelitian ini mendukung pernyataan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja.

Selanjutnya dilakukan uji variabel interveining dengan menggunakan smart pls yaitu dengan uji indirect effect untuk melihat pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kualitas kehidupan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening/mediasi . Rangkuman hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel 4.12 berikut

Tabel 4.12
Hasil uji hipotesis variable Intervening

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
GK -> KO					
GK -> QWL	0.138	0.149	0.064	2.146	0.032
KO -> QWL					
MK -> KO					
MK -> QWL	0.148	0.155	0.062	2.390	0.017

Dari table diatas, didapat :

1. Pengujian tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kualitas kehidupan kerja melalui komitmen organisasi dengan hipotesis penelitian H6 sebagai berikut:

H6 : gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja secara tidak langsung melalui komitmen organisasi sebagai variable intervening dan signifikan positif.

Analisis smartPLS menunjukkan bahwa nilai koefisien sebesar 0,138 dengan t stat = 2,146 > t table = 1,96 dan nilai P Values sebesar 0,032. Karena nilai P Values 0,032 < 0,05 maka pengaruhnya signifikan. Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa data penelitian ini mendukung pernyataan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja secara tidak langsung melalui komitmen organisasi sebagai variable intervening dan signifikan positif.

2. Pengujian tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kualitas kehidupan kerja melalui komitmen organisasi sebagai variable intervening dengan hipotesis penelitian H7 sebagai berikut :

H7 : motivasi kerja berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja secara tidak langsung melalui komitmen organisasi

Analisis smartPLS menunjukkan bahwa nilai koefisien sebesar 0,148 dengan $t \text{ stat} = 2,390 > t \text{ table} = 1,96$ dan nilai P Values sebesar 0,017. Karena nilai P Values $0,017 < 0,05$ maka pengaruhnya signifikan. Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa data penelitian ini mendukung pernyataan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja secara tidak langsung melalui komitmen organisasi sebagai variable intervening dan signifikan positif

4.3. Pembahasan

4.3.1. Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pegawai Inspektorat Kabupaten Bogor.

Berdasarkan pada pengujian hipotesis 1 pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi diketahui dengan nilai koefisien sebesar 0.398 dengan $t \text{ stat} = 5,088 > t \text{ tabel} = 1,96$ dan nilai $\text{prob.value} = 0.000 < 0,05$, maka hipotesis penelitian diterima, ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi yang berarti bahwa apabila seorang pemimpin di inspektorat kabupaten bogor mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai, maka akan meningkatkan

komitmen pegawai terhadap komitmen organisasi dan sebaliknya apabila seorang pemimpin di inspektorat kabupaten Bogor tidak menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai, maka akan semakin rendah pula komitmen pegawai terhadap organisasi. Hal ini menjelaskan bahwa hasil penelitian dapat mendukung atau memperkuat teori yang ada, yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi komitmen pegawai terhadap komitmen organisasi, disamping itu pula penelitian ini juga didukung dengan hasil penelitian sebelumnya yang menjadi referensi dari penelitian ini yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memberikan kontribusi terhadap komitmen pegawai, selanjutnya secara di rinci dapat dijelaskan bahwa indikator dalam variable gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan yang partisipatif merupakan indikator yang sangat menentukan dan mempengaruhi terhadap indikator yang kuat dalam variabel komitmen organisasi berupa komitmen afektif dimana pegawai merasa bahagia menghabiskan karir/pengabdian di Inspektorat Kabupaten Bogor, dimana semakin tepat dan sesuai gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin di inspektorat semakin tinggi komitmen pegawai terhadap komitmen organisasi, sehingga dapat menunjang capaian dan target yang dicapai oleh organisasi.

4.3.2. Pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi pegawai Inspektorat Kabupaten Bogor.

Pada hipotesis 2 dijelaskan bahwa ada pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi. Setelah melakukan pengujian dan analisa, maka diambil kesimpulan bahwa motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai Inspektorat Kabupaten Bogor. Pengaruh tersebut didapat berdasarkan nilai koefisien sebesar 0.429 dengan $t_{stat} = 5,384 > t_{tabel} = 1,96$ dan nilai $prob.value = 0.000 < 0,05$ maka, Hipotesis penelitian diterima. Pengujian dan analisa yang sudah dilakukan menunjukkan pengaruh yang positif variable motivasi kerja terhadap komitmen organisasi pada pegawai Inspektorat Kabupaten Bogor. Selain hasil analisis dan uji data, indikator variabel yang dijadikan point pernyataan dalam questioner menunjukkan bahwa variable motivasi kerja yang meliputi motivasi intrinsik dan ekstrinsik terutama pegawai merasa bangga dan mengutamakan prestasi mendapat tanggapan positif dari pegawai Inspektorat Kabupaten Bogor, artinya bahwa pegawai setuju bahwa motivasi pegawai dalam bekerja mampu diberikan dengan prestasi dan kebanggaan menjadi pegawai inspektorat kabupaten Bogor. Tidak hanya itu hasil dari analisa dan uji hipotesis sejalan dengan dengan apa yang disampaikan Robbin (2007 : 213) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah dan lamanya berlangsung upaya individu pegawai ke arah pencapaian target dan sasaran. Hasil – hasil yang di maksud bias berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku

kerja kreatif lainnya. Edwin B (2003) mengutarakan bahwa motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Secara empiris penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Juris Kenan Dwi Putra (2014) pada kantor sekretariat daerah Kabupaten Jember dan Eva Kris Diana (2009) karyawan outsourcing PT Sememru Karya Semarang. Penelitian variabel motivasi serta setiap indikator yang dipilih oleh peneliti untuk diteliti dalam penerapannya di Inspektorat Kabupaten Bogor sebagai berikut berdasarkan hasil questioner , bahwa pegawai merasa untuk kebutuhan sehari – hari pegawai tercukupi dengan apa yang didapatkan sekarang dan beberapa indikator terlihat bahwa pegawai merasa bangga bekerja di Inspektorat Kabupaten Bogor , serta merasa dihargai bekerja di lingkungan Inspektorat Kabupaten Bogor oleh masyarakat, keluarga dan teman sebagai faktor ekstrinsik, semakin tinggi motivasi yang diterima pegawai , semakin tinggi pula komitmen organisasi pada diri pegawai inspektorat Kabupaten Bogor.

4.3.3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kualitas kehidupan kerja pegawai Inspektorat Kabupaten Bogor.

Berdasarkan hipotesis 3, bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kualitas kehidupan kerja , berdasarkan pengujian dan analisa , dilihat atas nilai koefisien sebesar 0.256 dengan $t \text{ stat} = 4,038 > t \text{ tabel} = 1,96$ dan nilai $\text{prob.value} = 0.000 < 0,05$, maka hipotesis penelitian diterima. Hal ini

menunjukkan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kualitas kehidupan kerja secara signifikan dan positif. Dari hasil penelitian ini menunjukkan apabila pimpinan inspektorat menerapkan kepemimpinan dengan baik yaitu dengan menunjukkan visi dalam bekerja, berpartisipasi, melakukan komunikasi langsung dengan bawahan memberikan kebebasan kepada pegawai untuk mencari cara kerja yang baru, serta menghargai pegawai maka akan tercapai atas sasaran capaian dan target organisasi. Maka mendukung teori dari Robbin dalam Husnawati (2006 : 22) yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang berkontribusi dalam penciptaan kualitas kehidupan kerja. Kualitas kepemimpinan terutama dalam pengawasan berdampak kepada kualitas kehidupan kerja dan dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam mempertahankan pegawainya. Kepemimpinan yang baik menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, kerja yang menantang, pengakuan dan penghargaan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa apabila Inspektorat Kabupaten Bogor menerapkan gaya kepemimpinan dengan baik yaitu dengan adanya kesempatan yang diberikan oleh pimpinan di Inspektorat kepada pegawainya untuk ikut terlibat dalam proses pembuatan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan serta dapat dilihat pula melalui kesempatan yang diberikan untuk menggunakan keterampilan dalam bekerja, melalui partisipasi serta kesempatan untuk

menggunakan keterampilan dalam bekerja, dapat membantu pimpinan di inspektorat untuk mencapai visi misi serta target yang di tetapkan.

4.3.4. Pengaruh motivasi kerja terhadap kualitas kehidupan kerja pegawai Inspektorat Kabupaten Bogor.

Berdasarkan hipotesis 4 bahwa motivasi mempengaruhi kualitas kehidupan kerja secara langsung dan signifikan positif dengan koefisien sebesar 0.242 dengan $t_{stat} = 3.299 > t_{tabel} = 1,96$ dan nilai $prob.value = 0.001 < 0,05$, maka hipotesis penelitian diterima. Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Lutfiati Setyanti Prajitiyasari (2015) pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kualitas kehidupan kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja. Ini menunjukkan bahwa Inspektorat Kabupaten Bogor telah memberikan motivasi kepada pegawainya berupa kompensasi meliputi tunjangan tambahan penghasilan, Tunjangan Hari Raya, Gaji ke 13, yang diberikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dan juga diberikan reward bagi pegawai inspektorat yang berprestasi. Dengan diberikannya motivasi kepada pegawai akan menimbulkan proses-proses psikologi yang menyebabkan stimulasi, arahan dan kegigihan terhadap sebuah kegiatan yang dilakukan secara sukarela yang diarahkan pada suatu tujuan (Mitchell dalam Kreitner dan Kinicki, 2014 :212). Secara keseluruhan motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja,

dimana dengan motivasi yang tinggi tentunya akan meningkatkan kualitas kehidupan kerja dari aspek – aspek kompensasi, produktivitas pekerjaan. Hal tersebut didukung dengan deskriptif responden untuk variable motivasi termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai jawaban rata-rata 4,22, nilai rata-rata tersebut menggambarkan bahwa pegawai inspektorat Kabupaten Bogor memiliki rasa kebanggaan bekerja di Inspektorat, akan selalu bertanggungjawab terhadap tugas dan tanggungjawab, dan selalu ingin berprestasi dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya disamping itu juga dilihat dari responden kualitas kehidupan kerja, pegawai diberikan kesempatan lebih maju lagi melalui pendidikan dan pelatihan agar dapat dijadikan sebagai dorongan atau motivasi. Hasil penelitian ini diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu yang menjelaskan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan dalam kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja

4.3.5. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kualitas kehidupan kerja pegawai Inspektorat Kabupaten Bogor.

Berdasarkan hipotesis 5, bahwa terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kualitas kehidupan kerja secara langsung dan signifikan positif dengan koefisien sebesar 0.346 dengan $t_{stat} = 2.584 > t_{tabel} = 1,96$ dan nilai $prob.value = 0.010 < 0,05$, maka hipotesis penelitian diterima. Hal ini senada dengan penelitian oleh kaunang, pio dan roring (2014) dalam pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen

organisasi pada PT Hasjrat Abadi Manado yang menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, penelitian ini didukung oleh penelitian Teti, Siti dan Lindawati (2014) yang menyatakan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi..Hal tersebut didukung dengan deskriptif untuk variable komitmen organisasi dengan indikator komitmen afektive dalam kategori tinggi dengan nilai 4,122, nilai rata – rata ini menggambarkan bahwa pegawai merasa bahagia bekerja di inspektorat dan akan menghabiskan pengabdian atau karirnya di inspektorat, maka dengan demikian, semakin bahagia pegawai bekerja di Inspektorat Kabupaten Bogor ,semakin tinggi kualitas kehidupan kerja pegawai yang didapatkan , maka komitmen organisasi yang diberikan terhadap pegawai melalui kualitas kehidupan kerja selama ini perlu dipertahankan, namun ada baberaapa aspek yang harus ditingkatkan melalui komitmen organisasi berdasarkan kategori nilai yang rendah yaitu masih banyak pegawai yang belum yakin apakah bisa menghabiskan karir atau pengabdian di inspektorat mengingat, sebagai pegawai negeri sipil terikat dengan pola mutasi pegawai berkala, sebagai bagian pengendalian internal organisasi.

4.3.6. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kualitas kehidupan kerja melalui komitmen organisasi sebagai variable intervening

Berdasarkan hipotesis 6, bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kualitas kehidupan kerja secara tidak langsung melalui komitmen

organisasi sebagai variabel mediasi/intervening. Setelah dilakukan pengujian dan analisis berdasarkan hasil koefisien sebesar 0.138 dengan $t \text{ stat} = 2.146 > t \text{ tabel} = 1,96$ dan nilai $\text{prob.value} = 0.032 < 0,05$. Hipotesis penelitian diterima. Maka diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja secara tidak langsung melalui komitmen organisasi, ini menunjukkan apabila pimpinan di inspektorat menerapkan gaya kepemimpinan yang baik, yaitu dengan menerapkan gaya kepemimpinan pengasuh meliputi pemimpin yang senang membimbing dan mengarahkan anak buah dan yang suka bekerja keras, dimana dilihat dari nilai rata-rata 0,308, maka kecenderungan pegawai akan mempunyai komitmen organisasi yang tinggi, dimana nilai rata-rata 2,325, terutama dalam hal pegawai merasa bahwa inspektorat telah berjasa dalam kehidupan baik diri pegawainya maupun bagi keluarganya, dengan demikian maka gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan di inspektorat tidak secara langsung mempengaruhi kualitas kehidupan kerja, namun harus menggunakan komitmen organisasi sebagai faktor intervening, dimana apabila pimpinan inspektorat menerapkan gaya kepemimpinan bersifat pengasuh untuk dapat mempengaruhi faktor-faktor kualitas kehidupan kerja terutama yang mempunyai nilai tertinggi 4,377 yaitu pegawai ingin dilibatkan oleh pimpinan dalam mengatasi masalah maka diperlukan aspek mediasi/mediator berupa komitmen organisasi dimana aspek pegawai merasa bahwa inspektorat telah berjasa bagi kehidupan

pegawainya dilihat dari nilai komitmen normative sebesar 4,122. Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Munandar & Fuady (2017) tentang pengaruh kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi terhadap tenaga pendidik dengan kepemimpinan transformasional sebagai variable moderasi yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja dengan tidak langsung terhadap komitmen organisasi.

4.3.7. Pengaruh motivasi kerja terhadap kualitas kehidupan kerja melalui komitmen organisasi sebagai variable intervening.

Berdasarkan Hipotesis 7, bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Berdasarkan pengujian dan analisis yang dihasilkan dari nilai koefisien sebesar 0.148 dengan $t_{stat} = 2.390 > t_{tabel} = 1,96$ dan nilai $prob.value = 0.017 < 0,05$, ini menunjukkan bahwa motivasi kerja mempengaruhi kualitas kehidupan kerja secara tidak langsung melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi/intervening, maka hipotesis penelitian diterima. Hal ini artinya setiap kenaikan 1 % motivasi kerja secara tidak langsung melalui kualitas kehidupan kerja akan meningkatkan komitmen organisasi sebesar 0.148 persen dengan asumsi variabel lain konstan. Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Imani dan Witjaksono (2014) tentang pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi dengan motivasi sebagai variable intervening yang menyatakan bahwa motivasi kerja memediasi

pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi. Dalam hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang baik dapat memediasi atau meningkatkan pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi yang baik untuk pegawai di inspektorat. Berdasarkan hasil jawaban deskripsi responden variable motivasi kerja pada indikator ekstrinsik memiliki skor terendah yaitu 1,755. Hal ini menunjukkan bahwa status sebagai pegawai inspektorat tidak senang dengan pujian oleh rekan dan pimpinan, untuk itu pegawai merasa bahwa motivasi secara langsung mempengaruhi kualitas kehidupan kerja melalui komitmen organisasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dengan menggunakan metode analisis *Structural Equation Modelling Partial Least Square (SEM-PLS)*, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan, motivasi, kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi pegawai inspektorat Kabupaten Bogor adalah:
 - a. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja di Inspektorat Kabupaten Bogor. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya gaya kepemimpinan pola pengasuh yang bisa diterapkan di inspektorat akan lebih memudahkan pencapaian target dan capaian karena pegawai/staf merasa nyaman dengan pola/gaya type kepemimpinan sehingga gaya kepemimpinan yang mempunyai visi, memberikan inspirasi dan memberikan nilai-nilai kerja yang baik akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap komitmen organisasi sehingga tercipta kualitas kehidupan kerja di inspektorat yang lebih baik.
 - b. Motivasi berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja pegawai inspektorat Kabupaten Bogor. Hal ini membuktikan bahwa dengan adanya motivasi yang tinggi dari pegawai untuk dapat melakukan aktivitas kerja maka akan meningkatkan komitmen organisasi, yang akan memberikan kontribusi terhadap kualitas kehidupan kerja pegawainya.
 - c. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja pegawai inspektorat Kabupaten Bogor. Hal ini membuktikan bahwa dengan adanya

komitmen organisasi yang tinggi yang didapatkan pegawainya maka akan semakin meningkatkan kualitas kehidupan kerja pegawainya.

2. Terbukti secara empiris bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi Inspektorat Kabupaten Bogor. Berarti semakin tepat gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin nyaman pegawai melakukan pekerjaan, sehingga sebesar apapun beban pekerjaan, pegawai akan senantiasa menyelesaikan pekerjaan dengan baik melalui bimbingan pimpinan.
3. Terbukti secara empiris bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja pegawai Inspektorat Kabupaten Bogor. Berarti semakin tinggi motivasi kerja pegawai, akan semakin baik pengaruhnya terhadap kualitas kehidupan kerjanya.
4. Terbukti secara empiris bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja pegawai Inspektorat Kabupaten Bogor. Berarti semakin tinggi komitmen organisasi terhadap pegawai akan semakin baik kualitas kehidupan kerja yang diterima pegawai..
5. Terbukti secara empiris bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja dan tidak langsung melalui komitmen organisasi pegawai Inspektorat kabupaten Bogor. Hal ini berarti penerapan gaya kepemimpinan yang tepat secara tidak langsung akan mempengaruhi kualitas kehidupan kerja, akan tetapi harus ada komitmen dari organisasi, sebagai upaya meningkatkan kualitas kehidupan kerja pegawai.
6. Terbukti secara empiris bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja dan tidak langsung melalui komitmen organisasi pegawai Inspektorat Kabupaten Bogor. Berarti motivasi kerja pegawai yang tinggi, belum tentu mempengaruhi kualitas kehidupan kerja yang baik, tanpa komitmen organisasi,

dengan demikian dibutuhkan komitmen yang sesuai yang diterima pegawai , maka motivasi kerja akan berdampak pada peningkatan kualitas kehidupan kerja pegawai.

5.2 Saran

a. Saran operasional

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka disarankan beberapa hal sebagai berikut:

1. Inspektorat Kabupaten Bogor agar lebih menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keinginan dari staf/pegawai yaitu gaya kepemimpinan tipe pengasuh, dimana pimpinan lebih memperhatikan dan lebih mengakomodir persoalan – persoalan dengan mengedapnkan masukan masukan dari bawahan, sehingga tercipta pola kepemimpinan yang mengayomi anak buah/pegawainya, disamping pola kepemimpinan yang birokratis yang memang pimpinan mengedepankan prosedur yang rinci dalam setiap pekerjaan, dengan mengikuti peraturan yang berlaku.
2. Inepsktorat Kabupaten Bogor memberikan motivasi yang lebih tinggi dimulai dari motivasi bagi diri pegawai dengan mengutamakan motivasi prestasi melalui penghargaan sehingga menimbulkan kebanggaan bagi pegawainya, disamping motivasi dari luar organisasi yang berasal dari lingkungan keluarga, terutama dalam memenuhi kebutuhan hidup melalui kompensasi & tunjangan kinerja serta THR yang diberikan.
3. Inspektorat Kabupaten Bogor harus lebih memperhatikan kualitas kehidupan kerja pegawainya melalui pemberian kompensasi yang sesuai dan setara yang berkeadilan dengan tidak hanya melihat faktor beban kerja dan masa kerja serta golongan sebagaimana peraturan yang berlaku, tapi diberikan bonus/insentif bagi pegawai yang berprestasi dan mencapai kinerja yang baik.

4. Inspektorat Kabupaten Bogor harus bisa berkomitmen terhadap apa yang menjadi komitmen organisasi yang diberikan kepada pegawainya melalui penghargaan sehingga pegawai merasa bahagia , bangga bekerja di Inspektorat sehingga bisa mengabdikan dan menjalani selama karir menjadi PNS di Inspektorat Kabupaten Bogor.

b. Saran Akademis

Dengan segala keterbatasan peneliti dalam hal penyediaan waktu, biaya dan tenaga, secara akademis disarankan:

1. Bagi penelitian selanjutnya agar menggali lebih luas lagi dengan memperbanyak penggunaan variabel selain variabel gaya kepemimpinan, motivasi , kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi, misalnya produktivitas kerja, loyalitas, budaya organisasi pengawasan, lingkungan kerja , komunikasi serta kepuasan kerja untuk mendukung pengembangan sumber daya manusia bidang pengawasan.
2. Bagi peneliti agar dapat mengaplikasikan hasil penelitian ini dengan memberikan masukan bagi pimpinan atau pihak yang terkait dengan pengelolaan manajemen SDM dilingkungan Inspektorat Kabupaten Bogor.
3. Bagi penelitian selanjutnya agar hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan bagi peneliti yang melakukan penelitian serupa atau penelitian lanjutan untuk materi yang sama.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfani, Mufti Hasan. 2018. "Analisis Pengaruh Quality of Work Life (Qwl) Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan Pt . Bank Bri Syariah Cabang Pekanbaru." 1.
- Anisah. 2017. "EVALUASI FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI QUALITY OF WORK LIFE (Studi Kasus PT. Pelabuhan Indonesia II Persero) Anisah 1." 17(1): 211–17.
- Apandi, Apandi. 2018. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Umum Dan Keuangan Universitas Lampung." *CENDEKIA: Journal of Education and Teaching* 12(1): 61.
- Can, Afni, and Yasri. 2016. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Nagari." *Jurnal Riset Manajemen Bisnis dan Publik* 4(1): 1–26.
- Colquitt, Jason, Jeffery LePine, and Michael Wesson. 2011. *Manajemen Kinerja/Wibowo - Jakarta: Rajawali Pers, Manajemen Kinerja.*
- Dessler. 2005. "Manajemen Sumber Daya Manusia. Alih Bahasa: Eli Tanya. Penyunting Bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks." *Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial.*
- Dalmy, Darlisman. 2009. "KINERJA AUDITOR DAN REWARD SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA Untuk Memperoleh Gelar Magister Sains Dalam Program Studi Ilmu Akuntansi Pada Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara."
- Di, Karyawan, and Sheraton Bandung. "Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Sheraton Bandung."
- Ekonomi, Fakultas et al. 2012. "Willi Hadi Kurniawan Nim. 10576002289 Program S1 Jurusan Administrasi Negara."
- Ekonomi, Jurusan Pendidikan, and Universitas Pendidikan Ganesha. "PENGARUH QUALITY OF WORK LIFE (QWL) TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI PRAMU BAKTI UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA."
- F. Hair Jr, Joe, Marko Sarstedt, Lucas Hopkins, and Volker G. Kuppelwieser. 2014. "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)." *European Business Review*
- Gaya, Pengaruh et al. 2015. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Dinas Kesehatan Pemerintahan Kota Sibolga."
- Ghozali, Prof.Dr.H.imam. 2016. "Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23." In *IBM SPSS 23*,.
- Ghozali, I. 2016. "Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 :Update PLS Regresi." Semarang.
- Hasmalawati, Nur, and Winda Putri Diah Resta. 2018. "Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Puskesmas Paya Bakong Aceh Utara." *Jurnal Sains Psikologi* 6(2): 64–68.
- Husnawati, a R I. 2006. "Komitmen Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Perum Pegadaian Kanwil VI Semarang)." *Program.*

- li, B A B, and Tinjauan Literatur. 2006. "Quality of Work Life Initiatives." *Encyclopedia of Production and Manufacturing Management* (2006): 621–621.
- Indonesia, Universitas et al. 2011. "Hubungan Komponen Kualitas Kehidupan Kerja (Quality of Work Life) Dengan Motivasi Kerja Perawat Pelaksana Di Rs Haji Jakarta Tahun 2011 (Quality of Work Life) Dengan Motivasi Kerja Perawat Pelaksana Di Rs Haji Jakarta Tahun 2011."
- Iswandani, Haridiana, Magister Manajemen, and Universitas Pancasila. 2016. "PENGARUH MOTIVASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KUALITAS KEHIDUPAN KERJA (QUALITY OF WORKLIFE) SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI UNIT OPERASIONAL PT BNI (PERSERO), Tbk ." 13(2): 305–19.
- Kaihatu, thomas stefanus, and wahju astarjo Rini. 2007. "Kepemimpinan Transformasional Dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, Dan Perilaku Ekstra Peran: Studi Pada Guru-Guru SMU Di Kota Surabaya." *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 9(1): 49–61. <http://jurnalmanajemen.petra.ac.id/index.php/man/article/view/16635/16627>.
- Kartika, Lindawati. 2009. "Universitas Indonesia Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Faktor-Faktor Quality of Work Life (Qwl) Pada Pt Pertamina (Persero) Perkapalan Tesis Jakarta Juni 2009."
- Kepemimpinan, Gaya, Disiplin Kerja, and Kinerja Karyawan. "Terhadap Kinerja Karyawan Pt . Catur Putra Harmonis Makassar."
- Kepemimpinan, Pengaruh et al. 2018. "Digital Digital Repository Repository Universitas Universitas Jember Jember Digital Digital Repository Repository Universitas Universitas Jember Jember."
- . "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember) The Effect Of Transformational Leadership And Motivation."
- Kepemimpinan, Pengaruh Gaya, Keselamatan D A N Kesehatan, Kepuasan Kerja, and Terhadap Komitmen. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keselamatan Dan Kesehatan Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional." (2): 127–36.
- Kerja, Kepuasan, D A N Disiplin, and Shinta Oktafien. 2017. "(Studi Pada PNSD Di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung) EFFECT OF QUALITY OF WORK LIFE , ORGANIZATION COMMUNICATION , WORK SATISFACTION AND WORK DISCIPLINE TO EMPLOYEE PERFORMANCE (STUDY IN PNSD IN BANDUNG CITY GOVERNMENT)." 20(November).
- Kerja, Kepuasan, and D A N Kinerja. "PADA PEGAWAI DI LINGKUNGAN SEKRETARIAT DAERAH KOTA DENPASAR) Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (UNUD), Bali , Indonesia Memiliki Kinerja Yang Tinggi Pula . Vecchio (1995) Menyatakan Kepuasan Kerja." (2): 107–23.
- Kualitas, Pengaruh, Kehidupan Kerja, Terhadap Komitmen, and Organisasi Melalui. 2016. "Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya)." 5: 1–10.

- Liswandi. 2016. "Kualitas Kehidupan Kerja Dan Komitmen Organisasi." *Jurnal Lentera Bisnis* 5(1): 50–63.
- Luh, Ni, Putu Surya, Ida Bagus, Ketut Surya, et al. 2016. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen." *Jurnal EMBA* 5(2): 2070–78.
- . 2006. "Quality of Work Life Initiatives." *Encyclopedia of Production and Manufacturing Management* 10(2): 621–621.
- . 2016. "Quality of Work Life." 10(2): 156–67.
- Maemunah, Ita, and Herry Sadkar, Upiék Haeryah Ryana. 2015. "Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Sheraton Bandung." *BARISTA, Volume 2, Nomor 1, Juli 2015* 2.
- Manajemen, Jurusan, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember, and Kementerian Pendidikan Nasional. 2014. "KARYAWAN BENGKEL AHASS (Studi Kasus Bengkel AHASS Di Kecamatan Sumpalsari Kabupaten Jember) THE EFFECT OF QUALITY WORK LIFE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND EMPLOYEE PERFORMANCE WORKSHOP AHASS (Case Study Workshop in District Sumpalsari AHASS Jember)."
- Melia, Irma, and Anggraini Sukmawati. 2016. "Analisis Komitmen Organisasi Melalui Faktor Quality Of Work Life (Studi Kasus Fakultas Ekonomi Dan Manajemen Institut Pertanian Bogor)." *Jurnal Manajemen dan Organisasi* 2(3): 79.
- Motivasi, Pengaruh, and D A N Pengembangan. 2015. "Digital Repository Universitas Jember." "No Title." 2015. 2(1): 1–10.
- Noe, Raymond Andrew, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, and Patrick M. Wright. 2018. "Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage: 4th Edition." In *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage, Tenth Global Edition*
- Pada, Studi et al. "M . Zainal Arifin , Taher Alhabsji , Hamidah Nayati Utami Berhubungan Erat Dengan Variable Yang Digunakan Dalam Penelitian Ini Yaitu Beban Kerja Dan Kompensasi . Berdasarkan Uraian-Uraian Di Atas Kami Tertarik Untuk Melakukan Penelitian Yang Mengkaji Tent." : 64–76.
- Pratama, Erwanda Wildam, and M Al Musadieq. "KOMITMEN ORGANISASIONAL (Studi Pada Karyawan KSP Sumber Dana Mandiri Gresik)." 34(1): 1–9.
- Priambodo, Ardi. 2016. "Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya)." *Jurnal Ilmu Manajemen* 5(1): 1–10.
- P.D, Sugiono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif*.Pdf.
- Produktivitas, Terhadap et al. 2017. "The Influence Quality of Work Life , Work Discipline and Compensation To." 5(2): 2070–78.
- Purnama, Nurul Qomarianing. 2016. "KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan Bank BRI Cabang Kawi Malang)." 40(2): 39–47.
- Rahman, Arrafiqur. 2017. "Kualitas Kehidupan Kerja ; Suatu Tinjauan Literatur Dan." *Jurnal*

Ilmiah Cano Ekonomos 6(1): 7–22.

Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. 1997. Narratives of Therapists' Lives Perilaku Organisasi Organizational Behavior.

RITFY NUR IMANNI, ANDRE DWIJANTO WITJAKSONO. 2014. "Rifty Nur Imanni Dan Andre Dwijanto Witjaksono; Pengaruh Kualitas Kehidupan ..." *Jurnal Ilmu Manajemen* 2: 3.

Sambul, Sofia M. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan Perum Pegadaian Kantor Pusat Wilayah V Manado Manfred B. Jensenem Sofia M. Sambul." (2011): 1–5.

Sardi, Sardi. 2019. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Bawahan Melalui Kepuasan Kerja." *JBTI: Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi* 8(1): 1–11.

Tania, Anastasia et al. 2013. "PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL KARYAWAN PT . DAI KNIFE DI SURABAYA." 1(3).

Tilaar, Natalia R, Greis M Sendow, and Rotinsulu Jopie Jorie. 2017. "Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Utara." *Jurnal EMBA* 5(2): 2070–78.

Ui, F E. 2012. "Analisis Kualitas..., Earnest Viceroy Simanungkalit, FE UI, 2012."

Widhijawati, Niken et al. 2017. "PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA YANG DIMODERATORI QUALITY OF WORK LIFE PEGAWAI PUSDIKLAT BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN AREA." 14(1): 76–94.

Yudha, Elit Prambara, and Fatin Fadhilah Hasib. 2014. "PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA GURU." 1(5).

