BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu modal utama dalam suatu organisasi, dimana dapat memberikan kontribusi yang tidak ternilai dalam strategi pencapaian tujuan organisasi (Syamsuddinnor, 2014). Sumber daya manusia tetap merupakan faktor utama yang memegang peranan penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Pengembangan sumber daya manusia mencerminkan kemampuan anggota organisasi dalam bekerja, artinya kinerja masing-masing pegawai dinilai dan diukur menurut kriteria yang sudah ditentukan oleh organisasi. Pada dasarnya kinerja pegawai merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai memiliki tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya.

Kinerja akan selalu mejadi isu aktual dalam organisasi karena apapun organisasinya kinerja merupakan pertanyaan kunci terhadap efektifitas atau keberhasilan suatu organisasi. Sudarmato (2009) menyatakan bahwa organisasi yang berhasil dan efektif akan ditopang oleh sumber daya yang berkualitas.

Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari kelompok orang yang bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu (Hasibuan, 2013). Demi mewujudkan tujuan organisasi, setiap pimpinan akan menuntut pegawainya untuk dapat bekerja secara optimal. Persoalan yang

muncul saat ini adalah bagaimana suatu organisasi mampu menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kinerja yang tinggi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Organisasi publik seperti Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali sebagai salah satu organisasi yang mempunyai tugas dan fungsi melaksanakan urusan pemerintah bidang Perdagangan dan Perindustrian yang menjadi kewenangan daerah dan kewenangan dekonsentrasi serta tugas pembantuan yang diberikan oleh Pemerintah. Dalam pelaksanaan tugas tersebut Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali mempunyai fungsi merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis di bidang perdagangan dan perindustrian pada pemerintahan Provinsi Bali. Untuk itu hasil Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali dituntut agar berkualitas di Bidang Perdagangan dan Perindustrian.

Pegawai sebagai aset dan unsur utama dalam organisasi memegang peranan yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Semua unsur sumber daya organisasi tidak akan berfungsi tanpa ditangani oleh sumber daya manusia yang merupakan penggerak utama jalannya organisasi. Tanpa didukung dengan kinerja yang baik atau tinggi dari aparatur, suatu organisasi akan mengalami kesulitan dalam proses pencapaian tujuannya. Peningkatan profesionalisme pegawai dimaksudkan untuk mewujudkan Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi perangkat daerah yang disebut juga dengan Aparatur Sipil Negara (ASN). Pemerintah telah banyak melakukan kegiatan untuk memberdayakan Aparatur Sipil Negara (ASN) sehingga memiliki kemampuan

dan kinerja yang optimal dalam upaya pencapaian tujuan nasional. Hal ini juga dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok kepegawaian yang dalam penjelasannya menyatakan bahwa kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya Aparatur Sipil Negara (ASN). Pendayagunaan pegawai yang efisien dan efektif dapat dilihat dari tingkat produktivitas yang tinggi, tergantung pada kinerja pegawai.

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan kewenangan dan tanggungjawabnya, dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 2010). Kinerja pegawai merupakan indikator penentu keberhasilan organisasi. Organisasi harus mampu menciptakan kinerja pegawai yang tinggi untuk dapat menjaga kelangsungan hidup dan mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Keberhasilan organisasi dalam menumbuhkan kepuasan kerja pegawai akan berdampak pada kinerja yang dihasilkan pegawai (Shaju dan Subhashoi, 2017).

Pada dasarnya peningkatan kinerja pegawai tidak hanya diperlukan oleh instansi swasta tetapi juga menjadi salah satu tujuan bagi instansi pemerintahan. ASN yang berkedudukan sebagai unsur aparatur negara, bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan diharapkan mampu meningkatkan kinerjanya agar lebih optimal dan produktif.

Tingginya tuntutan masyarakat terhadap pemerintahan untuk dapat terus meningkatkan kinerjanya secara tidak langsung memberikan dorongan bagi pemerintah untuk menciptakan kebijakan-kebijakan yang dapat berpengaruh kepada peningkatan kinerja ASN seperti diterbitkannya PP no 53 tahun 2010, dan Undang-undang (UU) No 8 Tahun 2004 tentang kepegawaian dan disiplin pegawai negeri.

Berdasarkan Laporan Hasil Evaluasi Implementasi Akuntabilitas Instansi Pemerintah (SAKIP) pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali, yang mengevaluasi Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali melalui 5 (lima) komponen yang meliputi: Perencanaan Kinerja, Pengukuran Kinerja; Pelaporan Kinerja; Evaluasi Kinerja, dan Capaian Kinerja/Pencapaian Sasaran/Kinerja Organisasi. Hasil evaluasi yang dituangkan dalam bentuk nilai dengan kisaran mulai 0 s.d 100. Pada Tahun 2016 berdasarkan hasil Laporan Hasil Evaluasi (LHE) SAKIP Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali, memperoleh nilai sebesar 82,59 dengan rincian nilai evaluasi pada komponen Kinerja Organisasi sebesar 17,34. Jika dibandingkan dengan perolehan Laporan Hasil Evaluasi Implementasi Akuntabilitas Instansi Pemerintah (SAKIP) pada tahun 2020 yaitu sebesar 83,04 dengan rincian nilai evaluasi pada komponen Kinerja Organisasi sebesar 16,34, maka dapat dikatakan adanya penurunan nilai hasil evaluasi pada Kinerja Organisasi.

Berdasarkan observasi melalui wawancara yang dilakukan kepada beberapa pegawai, ketidaktepatan waktu penyusunan perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, serta motivasi kerja yang rendah menyebabkan kinerja

pegawai rendah. Data tersebut menunjukkan bahwa terdapat masalah terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali. Untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui komitmen organisasi yang tinggi terhadap pencapaian target organisasi, pegawai mengharapkan adanya suatu motivasi kerja baik yang berasal dari diri sendiri ataupun dukungan dari organisasi sebagai hubungan timbal balik atas kontribusi akan pencapaian tujuan organisasi. Apabila pegawai menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka pegawai tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi kedalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut. Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah berkaitan dengan psikologis pegawai, organisasi sebagai pihak yang berperan menjaga komitmen para pegawainya juga harus mampu senantiasa menjaga lingkungan kerja di organisasinya senyaman mungkin. sehingga para pegawai dapat menyelesaikan tanggung jawabnya secara baik. Dalam hal ini, penciptaan lingkungan kerja yang berkualitas yang biasa disebut *Quality of Work Life (QWL)* atau kualitas kehidupan kerja bisa dilakukan oleh organisasi sebagai upaya menjaga stabilisasi psikologi para pekerjanya (Rokhman, 2013). Motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu. Tujuan yang jika berhasil dicapai maka akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Semakin tepat usaha pemberian motivasi, produktivitas tenaga kerja semakin tinggi, alhasil menguntungkan kedua belah pihak baik perusahaan maupun karyawan. Motivasi

kerja karyawan yang tinggi akan membawa dampak yang positif bagi perusahaan dan akan mempengaruhi terciptanya komitmen organisasi.

Menurut Omollo, 2015 Motivasi kerja merupakan kunci sukses sebuah organisasi untuk menjaga keberlangsungan kerja secara berdaya guna dan membantu organisasi agar dapat bertahan. Motivasi adalah menemukan kebutuhan di dalam diri karyawan dan membantu mencapainya dalam proses yang lancar. Memotivasi staf mengarah pada perluasan keterampilan mereka untuk memenuhi tuntutan organisasi. Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab untuk mengetahui kebutuhan individu para pegawainya dan menempatkannya berdampingan dengan kebutuhan organisasi. Satu-satunya cara untuk membuat pegawai senang bekerja keras adalah dengan memotivasi mereka. Ketika berbicara dalam istilah motivasi karyawan, secara sederhana dapat diartikan sebagai "Motivasi karyawan adalah cerminan dari tingkat energi, komitmen, dan kreativitas yang dibawa oleh pekerja pada sebuah organisasi ke dalam pekerjaan mereka. Gaji yang Menarik juga merupakan alat yang berharga dan berperan penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dan juga meningkatkan produktivitas suatu organisasi (Muogbo, 2013)

Motivasi kerja karyawan yang tinggi akan membawa dampak yang positif bagi perusahaan dan akan mempengaruhi terciptanya komitmen organisasi. Sedangkan menurut Dewi 2021, dalam penelitian terdahulu yang berjudul "Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Di Dinas Tenaga Kerja Kota Surabaya", menyatakan Hasil dalam penelitian ini

membuktikan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Rantesalu, 2016 dalam penelitian terdahulu yang berjudul "*The Effect of Competence, Motivation and Organizational Culture on Employee Performance: the Mediating Role of Organizational Commitment*" menyatakan Motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah berkaitan dengan psikologis pegawai, maka pihak organisasi sebagai pihak yang berkepentingan menjaga komitmen para pegawainya juga harus mampu senantiasa menjaga lingkungan kerja di organisasinya, senyaman mungkin sehingga menjadikan para pegawai merasa betah dan nyaman menjalankan fungsi dan menyelesaikan tanggung jawabnya secara baik. Dalam hal ini, penciptaan lingkungan kerja yang berkualitas yang biasa disebut *Quality Of Work Life* (QWL) atau kualitas kehidupan kerja bisa dilakukan oleh organisasi sebagai upaya menjaga stabilisasi psikologi para pekerjanya (Rokhman, 2013). Sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi akan berdampak pada penilaian masyarakat terhadap kualitas dari organisasi akan berdampak pada penilaian masyarakat terhadap kualitas dari organisasi tersebut. Hal inilah yang menyebabkan peningkatan terhadap kualitas sumber daya manusia merupakan suatu keharusan agar tujuan organisasi tercapai dan kinerja dari setiap individu di dalam organisasi menjadi lebih produktif (Aini, 2012). Jika sarana dan prasarana

yang menunjang dalam kegiatan bekerja tersedia, maka hal tersebut dapat mendorong kinerja pegawai menjadi lebih baik (Kiruja dan Kabare, 2013).

Penelitian dari Hosmani, *et al* (2014) Hosmani, A.P. (2014) “*Study on Impact of Quality of Work Life on Job Performance amongst Employees of Secunderabad Division of South Central Railway*” menyatakan bahwa *Quality Of Work Life* (QWL) dapat meningkatkan kinerja pegawai. Artinya, *Quality Of Work Life* (QWL) dalam penelitian ini terbukti dapat mempengaruhi peningkatan kinerja para pegawai. Mendukung pernyataan tersebut, penelitian dari Rabiul (2014) dengan judul penelitian “*Quality Of Work Life and Employee Performance: Antecedent and Outcome of Job Satisfaction in Partial Least Square (PLS)*” menyatakan *Quality Of Work Life* (QWL) signifikan mempengaruhi kinerja para pegawai. Penelitian yang mendukung selanjutnya yaitu Balcescu (2016), Acheampong (2016) dan Suyantiningsih (2018) mengungkapkan *Quality Of Work Life* (QWL) signifikan secara positif mempengaruhi kinerja para karyawan.

Beberapa penelitian terkait *Quality Of Work Life* (QWL) mendapatkan hasil yang berlawanan. Arifin, N (2012) hasil penelitian menunjukkan bahwa *Quality Of Work Life* (QWL) berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga didukung oleh Rethinem & Ismail (2008) menyatakan bahwa *Quality Of Work Life* (QWL) berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian terkait *Quality Of Work Life* (QWL) dengan kinerja pegawai, ditemukan adanya perbedaan hasil, sehingga perlu dikaji lebih lanjut.

Membahas tentang kinerja pegawai terhadap suatu organisasi, dimana komitmen menjadi isu yang sangat penting. Pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki perbedaan sikap dibandingkan dengan pegawai yang memiliki komitmen rendah. Komitmen organisasi yang tinggi menghasilkan performa kerja, rendahnya tingkat absen. Pegawai yang berkomitmen tinggi akan memiliki produktivitas tinggi. Begitu juga sebaliknya, komitmen pegawai yang rendah memiliki dampak negatif. Pegawai dengan komitmen yang rendah tidak akan memberikan yang terbaik kepada organisasi dan dengan mudahnya keluar organisasi (Tobing,, 2009).

Robbins & Judge (dalam Rafiei et.al. 2014:1842) menyatakan bahwa kunci keberhasilan organisasi bergantung sepenuhnya pada komitmen organisasi. Komitmen terhadap organisasi lebih dari sekedar keanggotaan formal, itu meliputi sikap tegas dan kemauan untuk mengejar semua hal demi perusahaan. Komitmen organisasi adalah situasi di mana seorang pegawai sejalan dengan organisasi tertentu serta tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Komitmen dari seorang pegawai terhadap organisasinya dapat menjadi instrumen penting untuk meningkatkan kinerja dari pegawai tersebut. Sehingga semakin tinggi komitmen pegawai terhadap organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Semakin tinggi komitmen organisasi akan menciptakan loyalitas pegawai untuk bekerja, sehingga akan mempengaruhi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, komitmen yang dimiliki pegawai akan membawa perusahaan menuju pada kinerja terbaik seperti yang diharapkan perusahaan.

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

Komitmen organisasi didefinisikan dengan tingkat kekerapan identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, dimana karakteristik komitmen organisasi antara lain adalah loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi Andini (2006). Terdapat beberapa penelitian yang mendukung komitmen organisasi dengan kinerja pegawai. Salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Syauta dan Setiawan (2012) membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal yang sama juga ditemukan oleh Iqbal (2014) menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lainnya Zefeiti, Musabah & Mohamad (2017) menemukan hasil bahwa terdapat pengaruh yang searah antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Didukung oleh penelitian Asharini & Irham (2018) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

Namun penelitian lainnya tentang hubungan komitmen organisasi dan kinerja pegawai menunjukkan hasil yang negatif, hasil yang berbeda didapat dari penelitian Firnanti (2013) dimana disimpulkan bahwa Variabel komitmen organisasi memiliki nilai koefisien 0,017 dan tingkat signifikansi sebesar 0,847 yang berarti auditor hanya menjaga sikap profesionalitas dalam bekerja dan memiliki motivasi dalam melakukan tugas tertentu dalam mencapai suatu tujuan. Bagi mereka, organisasi bukan berarti sepenuhnya dan menjadi bagian dari mereka. Sehingga komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja auditor. Hal tersebut didukung oleh penelitian Muthuveloo dan Rose (2005), Murtidan (2012), Noor (2012) menunjukkan komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian bahwa ada perbedaan hasil antara hubungan komitmen organisasi dengan kinerja pegawai, sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengkaji hubungan tersebut.

Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali merupakan salah satu organisasi yang mempunyai tugas dan fungsi melaksanakan urusan pemerintah bidang Perdagangan dan Perindustrian di Provinsi Bali, diharapkan memiliki motivasi kerja yang tinggi dan *QWL* yang baik dalam meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja sehingga mampu mencapai target kinerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, disamping komitmen organisasi yang tinggi juga mempunyai peran dalam pencapaian tujuan organisasi.

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui

perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya. Kinerja menurut Mangkunegara (2009) adalah "Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas, atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

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

kepuasan kerja pegawai akan berdampak pada kinerja yang dihasilkan pegawai (Shaju dan Subhashi, 2017).

Berdasarkan *research gap* dan fenomena diatas dan mengingat motivasi kerja dan *QWL* yang berpengaruh terhadap komitmen dan kinerja pegawai sebagai variabel moderasi maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Pengaruh Motivasi Kerja dan *Quality of Work Life* terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali.”

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

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

- 1) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali?
- 2) Apakah *Quality Of Work Life* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali?
- 3) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali?
- 4) Apakah *Quality Of Work Life* berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali?
- 5) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut diatas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

- 1) Untuk mengetahui dan menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali
- 2) Untuk mengetahui dan menguji pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali
- 3) Untuk mengetahui dan menguji pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali
- 4) Untuk mengetahui dan menguji pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap komitmen organisasi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali
- 5) Untuk mengetahui dan menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut :

1. Manfaat teoritis

Dapat mengaplikasikan teori yang diperoleh pada saat kuliah, khususnya Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia serta mampu membuktikan secara empiris peran motivasi kerja, *Quality Of Work Life* dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

2. Manfaat praktis.

1) Bagi Program Studi

Memberikan masukan kepada program studi dalam rangka meningkatkan kualitas perkuliahan.

2) Bagi Universitas

Bagi universitas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi tambahan ilmu pengetahuan, khususnya bagi Manajemen Sumber daya Manusia serta menjadi diharapkan dapat digunakan untuk menambah referensi sebagai bahan penelitian lanjutan yang lebih mendalam pada masa yang akan datang

3) Bagi Mahasiswa

Bagi Mahasiswa, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi mahasiswa jurusan Sumber Daya Manusia serta memberikan sumbangsih terhadap Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali melalui pertimbangan dalam mengambil suatu kebijakan berdasarkan “Pengaruh Motivasi Kerja dan *Quality Of Work Life* terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai”.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.2. 1. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan kekuatan dalam suatu organisasi yang semakin disadari keberadaannya sehingga dipandang sebagai aset terpenting melebihi sumber daya lainnya seperti material, metode, uang, mesin, pasar sehingga mendorong para ahli memberi sumbangan teori tentang manajemen sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah interaksi antara manusia yang selalu mencari alat untuk mencapai tujuan dan sesuatu diluar manusia pada saat ini disebut alam. Sebagian besar sumber daya manusia merupakan hasil akal budinya disertai pengetahuan serta pengalaman yang dikumpulkan dengan sabar melalui jerih payah dan perjuangan berat (Martoyo, 2011:26).

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya (Hasibuan, 2012:244). Dari definisi dapatlah dikatakan bahwa sumber daya manusia adalah kemauan pengetahuan. serta pengalaman yang dimiliki oleh manusia untuk mencapai tujuan hidupnya baik individual maupun bersama.

Pengelolaan sumber daya manusia yang tepat melalui manajemen sumber daya manusia akan membawa dampak yang positif bagi sebuah organisasi. Dilihat dari pengertian Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan antara lain : Planning organizing dan controlling sehingga efektivitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan (Nitisemito, 2008:11).

Dari definisi diatas dapatlah dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni dalam memperoleh, memajukan serta memanfaatkan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan perusahaan maupun tujuan pegawai.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka meningkatkan produktivitas organisasi. Meningkatkan kontribusi pegawai bagi organisasi sangat penting karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasinya. Sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi (Sedarmayanti, 2009:7). Adapun penjabaran tujuan manajemen Sumber Daya Manusia dapat dibagi empat, yaitu:

a. Tujuan Masyarakat (*Societal Objective*)

Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat (Sedarmayanti, 2009:7). Suatu organisasi yang berada pada lingkungan masyarakat diharapkan membawa manfaat dan keuntungan bagi masyarakat, oleh sebab itu suatu organisasi yang berada ditengah-tengah masyarakat diharapkan mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat.

b. Tujuan Organisasi (*Organization Objective*)

Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada, maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia bukan suatu tujuan akhir dari suatu organisasi, yaitu sebagai suatu alat yang membantu tercapainya tujuan dari organisasi secara keseluruhan. Suatu unit dari manajemen sumber daya manusia merupakan suatu organisasi yang diwujudkan untuk melayani bagian lain dalam organisasi.

c. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)

Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap organisasi) melaksanakan tugasnya secara optimal (Sedarmayanti, 2009:7). Tujuan fungsi dari manajemen sumber daya tersebut menyatakan bahwa setiap unit dapat menjaga peranannya yaitu sumber daya manusia dalam suatu organisasi diharapkan dapat menjalankan fungsinya dengan baik.

d. Tujuan Personal (*Personal Objective*)

Tujuan personal adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi (Sedarmayanti, 2009:7).

Bekerja dalam suatu organisasi dengan memperoleh imbalan dalam bidang materiil seperti sandang, papan, pangan dan kebutuhan kebendaan lainnya, akan tetapi juga berbagai kebutuhan lainnya yang bersifat sosial, *prestise*, kebutuhan psikologis dan intelektual. Tujuan pribadi pegawai tersebut diharapkan dapat terpenuhi dan itu merupakan suatu motivasi dan pemeliharaan terhadap aparatur.

3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2012:21), menjelaskan secara singkat fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

- a. Perencanaan (*Planning*), yaitu merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan.
- b. Pengorganisasian (*Organizing*), yaitu menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.
- c. Pengarahan (*Directing*), yaitu kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.
- d. Pengendalian (*Controlling*), yaitu kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

- e. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*), yaitu proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- f. Pengembangan (*Development*), yaitu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
- g. Kompensasi (*Compensation*), yaitu pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- h. Pengintegrasian (*Integration*), yaitu kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- i. Pemeliharaan (*Maintenance*), yaitu kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan pegawainya.
- j. Kedisiplinan (*Discipline*), yaitu keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma - norma sosial.
- k. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*), yaitu putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab- sebab lainnya.

Fungsi-fungsi sumber daya manusia diatas saling mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat ketimpangan dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi yang lain. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut ditentukan oleh profesionalisme departemen sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan yang sepenuhnya dapat dilakukan untuk membantu pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.1.2. Kinerja Pegawai

1) Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau aktual kinerja yang berarti kinerja kerja atau aktual prestasi yang diraih oleh seseorang. Definisi kinerja adalah kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Razak et al., 2018:69). Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2010:60).

Menurut Mangkunegara (2013:67) istilah kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi) adalah hasil kerja secara kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu yang dicapai

oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Hasibuan (2013) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai dalam seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan menurut Moehariono (2012) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang diperoleh dari tingkat pencapaian pelaksanaan sesuai dengan visi dan misi yang diberlakukan di perusahaan. Adapun indikator yang digunakan antara lain: efektif, efisien, kualitas, ketepatan waktu, produktivitas, dan keselamatan.

Menurut Wibowo (2007:7) kinerja berasal dari pengertian *Performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Tangkilisan (2005:178) mendefinisikan Kinerja adalah suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi yang dimilikinya yang dapat diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan, *responsivitas*, *responsibilitys*, dan akuntabilitas. Menurut Mathis dan Jackson (2006), mengemukakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang

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

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

2) Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Mondy (2009:257) penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk suksesnya manajemen kinerja. Nawawi (2008:234) penilaian kinerja sebagai kegiatan manajemen SDM juga dikatakan sebagai proses pengamatan (*observasi*) terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh seorang pekerja. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik (*feedback*) kepada karyawan dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan dan lain-lain.

Penilaian kinerja menurut Rivai (2009) berguna sebagai:

- a. Posisi tawar.

Manajemen melakukan negosiasi dan rasional dengan serikat buruh maupun pegawai.

b. Perbaikan kinerja. Umpan balik bermanfaat bagi pegawai, manajer, dan spesialis personil untuk memperbaiki kinerja pegawai.

c. Penyesuaian kompensasi.

Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan, menentukan kenaikan upahnya atau kompensasi lainnya.

d. Keputusan penempatan.

Membantu dalam kebijakan promosi, penempatan, perpindahan dan penurunan jabatan.

e. Pelatihan dan pengembangan.

Kinerja buruk memerlukan adanya pelatihan. Demikian juga, kinerja baik harus dikembangkan.

f. Perencanaan dan pengembangan karier.

Umpan balik sebagai panduan perencanaan dan pengembangan karier.

g. Evaluasi proses staffing.

Prestasi kerja mencerminkan kekuatan atau kelemahan staffing departemen Sumber Daya Manusia.

h. Defisiensi penempatan pegawai.

Penilaian kinerja pegawai membantu prosedur penempatan pegawai di departemen Sumber Daya Manusia.

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

3) Manfaat Penilaian Kinerja

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

- a. Manfaat bagi pegawai yang dinilai antara lain :
 1. Meningkatkan motivasi
 2. Meningkatkan kepuasan kerja
 3. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan
 4. Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas
 5. Meningkatkan pengertian tentang nilai pribadi
- b. Manfaat bagi penilai, yaitu :
 1. Meningkatkan kepuasan kerja
 2. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja pegawai
 3. Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer atau pegawai
 4. Sebagai sarana meningkatkan motivasi pegawai
Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi pegawai
- c. Manfaat bagi perusahaan, antara lain :
 1. Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan
 2. Meningkatkan kualitas komunikasi
 3. Meningkatkan motivasi pegawai secara keseluruhan

4) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

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

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (10) dan kemampuan realita (pengetahuan dan keterampilan).

Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

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

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

a. Faktor individu yang terdiri dari pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, komitmen dan keahlian, latar belakang dan demografi;

b. Faktor kepemimpinan yang terdiri dari kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan atau team leader;

- c. Faktor tim yang terdiri dari kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim;
- d. Faktor sistem yang terdiri dari sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

5) Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Abdullah (2014) mengungkapkan indikator kinerja adalah suatu variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi. Menurut Sedarmayanti (2011) Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun setelah kegiatan selesai. Indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja organisasi/unit kerja yang bersangkutan menunjukkan peningkatan kemampuan dalam rangka menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Menurut Mangkunegara (2013), mempertimbangkan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Yaitu kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang

baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

2. Kuantitas Kerja

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

3. Tanggung Jawab

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

4. Inisiatif

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

5. Kerjasama

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

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

- a. Kuantitas pekerjaan yang diberikan pimpinan kepada pegawai atau kuantitas pekerjaan pada suatu bagian.
- b. Kualitas hasil pekerjaan, yaitu menilai baik tidaknya hasil pekerjaan pegawai.
- c. Ketepatan waktu, dalam menyelesaikan tugas, para pegawai bukan hanya dituntut untuk cepat menyelesaikan pekerjaannya namun juga harus tepat atau sesuai dengan harapan atasan.
- d. Kehadiran, dengan kehadiran menunjukkan semangat kerja yang dimiliki oleh pegawai.
- e. Kemampuan bekerjasama baik dengan rekan satu bagian maupun bagian lain.

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

2.1.3 Motivasi kerja

1) Pengertian motivasi kerja

Motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan adanya dorongan-dorongan yang muncul dari seorang individu yang akhirnya menggerakkan atau mengarahkan perilaku individu yang bersangkutan (Tohardi, 2008:334)

Sedangkan menurut Mangkunegara, (2010:61) menyatakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi

situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal. Mangkunegara, (2010:76) Motivasi kerja merupakan proses yang diawali dengan adanya kebutuhan pada diri seseorang dirangsang oleh sesuatu yang ada diluar dirinya dan selanjutnya menuju sasaran atau tujuan. Oleh karena itu pimpinan harus memotivasi dengan cara memuaskan kebutuhan para karyawan sehingga para karyawan dapat mencurahkan kemampuan, kecakapan dan keahlian pada pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya yang pada akhirnya dapat menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Jadi, motivasi kerja adalah suatu kondisi yang menimbulkan dorongan atau membangkitkan semangat kerja seorang karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2) Jenis-jenis Motivasi kerja

Adapun jenis-jenis motivasi menurut Hasibuan, (2012:99) sebagai berikut :

- a) Motivasi Positif (*Insentif Positif*), adalah motivasi untuk jangka panjang, seorang manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan memotivasi positif ini kinerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

- b) Motivasi Negatif (*Insentif Negatif*), motivasi negatif yaitu motivasi yang efektif untuk jangka pendek saja, manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah) Dengan memotivasi negatif ini kinerja karyawan dalam jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

3) Prinsip-Prinsip dalam Motivasi Kerja

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut Mangkunegara, (2012:100) diantaranya yaitu:

- a) Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

- b) Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

- c) Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

- d) Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

e) Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan atau karyawan sehingga dapat memotivasi para karyawan bekerja sesuai dengan yang diharapkan oleh pemimpin.

4) Tujuan Motivasi kerja

Menurut Hasibuan, (2012:97) tujuan pemberian motivasi kerja yaitu :

- a) Mendorong gairah dan semangat karyawan.
- b) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- c) Meningkatkan produktivitas karyawan.
- d) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
- e) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- f) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- g) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- h) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
- i) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- j) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

- k) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

5) Manfaat Motivasi Kerja

Menurut Arep, (2012:16) manfaat motivasi kerja yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang - orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya, pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang akan senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya.

6) Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja menurut Riduwan, (2012:66) adalah sebagai berikut:

- a) Aktualisasi diri Adalah kebutuhan naluriah pada manusia untuk melakukan yang terbaik dari yang dia bisa.
- b) Penghargaan Adalah sesuatu yang diperoleh seseorang karena telah berhasil mendapatkan sesuatu setelah memberikan kontribusi.
- c) Kebutuhan sosial adalah kebutuhan akan saling berinteraksi antara manusia yang satu dengan manusia yang lainnya dalam kehidupan bermasyarakat.
- d) Kebutuhan rasa aman Adalah jaminan keamanan, stabilitas, perlindungan, struktur, keteraturan, bebas dari rasa takut dan cemas.

- e) Kebutuhan fisik Adalah kebutuhan akan kekuatan, percaya diri, dan kemandirian.

Tabel 2.1
Indikator motivasi kerja

No	Indikator	Statement/pernyataan	Refrensi
1	Aktualisasi diri	Pegawai memiliki naluriah untuk melakukan yang terbaik dari yang dia bisa.	Riduwan, (2012:66)
2	Penghargaan	Pegawai mendapatkan penghargaan karena telah berhasil mendapatkan sesuatu setelah memberikan kontribusi.	Riduwan, (2012:66)
3	Kebutuhan sosial	Lembaga memberikan kebutuhan sosial untuk saling berinteraksi antara sesama pegawai	Riduwan, (2012:66)
4	Kebutuhan rasa aman	Lembaga memberikan kebutuhan rasa aman dalam bekerja.	Riduwan, (2012:66)
5	Kebutuhan fisik	Pegawai memiliki kekuatan fisik percaya diri, dan kemandirian.	Riduwan, (2012:66)

Sumber Riduwan (2012:66)

Motivasi merupakan daya dorong seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan instansi mencapai tujuannya. Dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan instansi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota instansi yang bersangkutan. (Sutrisno, 2011:205). Berikut adalah indikator adaptasi motivasi kerja yang dapat digunakan untuk megevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu.

Indikator adaptasi motivasi kerja dalam penelitian akan dapat menjadi dasar untuk mengkaji hasil sebuah penelitian sesuai dengan pengetahuan.

2.1.4 *Quality of Work Life (QWL)*

1) *Pengertian Quality of Work Life*

Quality of Work Life (QWL) dijelaskan oleh Siagian (2007) sebagai upaya yang sistematis dalam kehidupan organisasional melalui cara dimana para karyawan diberi kesempatan untuk turut berperan menentukan cara mereka bekerja dan sumbangan yang mereka berikan kepada organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sarannya.

Menurut Mangkuprawira (2009), *Quality of Work Life (QWL)* merupakan tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan dan pengalaman komitmen perseorangan mengenai kehidupan mereka dalam bekerja. Menurut Cascio (2003), *Quality of Work Life (QWL)* merupakan salah satu tujuan penting dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pegawai. Cascio (2003) mengatakan bahwa *Quality of Work Life (QWL)* dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang kesejahteraan mental dan fisiknya ketika bekerja.

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

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

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

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

b. Meningkatkan Motivasi

Motivasi merupakan faktor yang cukup berperan dalam menciptakan prestasi kerja. Praktik manajemen yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memberikan masukan kepada organisasi akan membangun motivasi yang tinggi sehingga dapat mencapai target pekerjaan yang efektif.

c. Meningkatkan kebanggaan kerja

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

d. Meningkatkan kompetensi

Peningkatan kompetensi karyawan secara berkesinambungan dapat tercapai dalam organisasi yang mampu menghilangkan hambatan-

hambatan pengembangan karier mereka. Untuk itu diperlukan program yang mendorong ke arah tujuan tersebut.

e. Meningkatkan kepuasan

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

f. Meningkatkan komitmen

Karena karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya, hal ini akan menimbulkan rasa bahwa pekerjaannya itu merupakan bagian dari hidupnya sehingga pekerjaan itu akan dilakukan dengan sebaik-baiknya karena itu juga merupakan salah satu komitmen dalam hidupnya.

g. Meningkatkan produktivitas

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

mengurangi tingkat perputaran tenaga kerja yang berdampak pada peningkatan produktivitas.

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

Menurut Siagian (2007), konsep *Quality Of Work Life (QWL)* terdiri dari delapan (8) faktor penting yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan mutu hidup kekaryaan yaitu:

1. Imbalan yang adil dan memadai

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

2. Kondisi dan lingkungan pekerjaan yang aman dan nyaman

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

3. Kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan. Kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan artinya pekerjaan harus diselesaikan memungkinkan penggunaan aneka ragam keterampilan, terdapat otonomi, pengendalian atau pengawasan yang tidak ketat karena manajemen memandang bahwa bawahannya terdiri dari orang-orang yang sudah matang, tersedia informasi yang relevan dan kesempatan menetapkan rencana kerja sendiri, termasuk jadwal, mutu, dan cara pemecahan masalah.
4. Kesempatan untuk berkembang dan keamanan berkarya
Quality Of Work Life (QWL) mengandung pengertian bahwa kekaryaan seseorang, terdapat kemungkinan berkembang dalam kemampuan kerja yang tersedia kesempatan menggunakan keterampilan dan pengetahuan baru yang dimiliki. Disamping itu dengan menyadari bahwa perubahan pasti terjadi di masa depan, ada jaminan bahwa pekerjaan dan penghasilan seseorang tidak akan hilang.
5. Integrasi sosial dalam lingkungan kerja
Melalui *Quality Of Work Life (QWL)* dalam organisasi tidak ada tindakan atau kebijakan yang diskriminatif. Status dengan berbagai simbolnya tidak ditonjolkan. Hirarki jabatan, kekuasaan, dan wewenang tidak digunakan sebagai dasar untuk berperilaku, terutama yang sifatnya manipulatif. Tersedia kesempatan meniti

karier secara teratur. Suasana keterbukaan ditumbuhkan dan dipelihara dan terdapat iklim saling mendukung diantara karyawan.

6. Ketaatan pada berbagai ketentuan formal dan normatif

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

7. Keseimbangan antara kehidupan kekarayaan dan kehidupan pribadi

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

- a. Kepala Rumah Tangga
- b. Anggota Masyarakat
- c. Anggota Klub Olahraga
- d. Anggota Organisasi Sosial
- e. Anggota Organisasi Politik

- f. Anggota organisasi keagamaan
- g. Anggota organisasi profesi

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

8. Relevansi sosial kehidupan kekarayaan

Relevansi sosial adalah bahwa program *Quality Of Work Life (QWL)* setiap karyawan dibina agar memiliki persepsi yang tepat tentang berbagai aspek sosial kehidupan organisasional, seperti:

- a. Tanggung jawab sosial perusahaan
- b. Kewajiban menghasilkan produk bermutu tinggi dan berguna bagi masyarakat
- c. Pelestarian Lingkungan
- d. Pembuangan limbah industri dan limbah domestik
- e. Pemasaran yang jujur
- f. Cara dan teknik menjual yang tidak menimbulkan harapan yang berlebihan praktek pengelolaan sumber daya manusia
- g. Praktek pengelolaan Sumber Daya Manusia
- h. Partisipasi dalam peningkatan kesejahteraan seluruh masyarakat dengan ayoman, arahan, bimbingan dan bantuan pemerintah.

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

Menurut Cascio (2003) QWL adalah pemenuhan kebutuhan secara fisik dan psikologi dengan sembilan indikator QWL yang terdiri dari

keterlibatan pegawai, pengembangan karir, penyelesaian masalah, komunikasi, kesejahteraan, rasa aman terhadap pekerjaan, keselamatan lingkungan kerja, kompensasi yang seimbang, dan rasa bangga terhadap institusi. Adapun komponen tersebut dapat dilihat sebagai berikut :

1. Keterlibatan Pegawai (*Employee participation*)

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

2. Pengembangan karir (*Career development*)

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

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

3. Penyelesaian masalah (*Conflict resolution*)

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

yang terlibat akan mengalami stress dan frustrasi yang pada gilirannya akan mengurangi kepuasan kerja. Akan tetapi, jika tanpa ada sedikit pun konflik maka organisasi bisa menjadi tidak tegar menghadapi lingkungannya yang terus berubah sehingga perubahan-perubahan yang wajar justru akan mengurangi ketidaknyamanan karena individu menolak perubahan. Jadi konflik tetap diperlukan asal tetap terkendali sehingga konflik tetap menjadi salah satu sumber motivasi penting untuk mengembangkan pembaharuan berbagai metode. Penyelesaian masalah dapat dilakukan dengan membuka jalur formal untuk menyampaikan keluhan atau permasalahan.

4. Komunikasi (Communication)

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

Ada empat arus komunikasi dalam suatu organisasi, yaitu :

- a. Komunikasi vertikal kebawah. Komunikasi demikian merupakan wahana bagi manajemen untuk menyampaikan berbagai hal kepada para bawahannya, seperti perintah,

intruksi, kebijaksanaan baru, pengarahan, pedoman kerja, nasihat dan teguran.

b. Komunikasi vertikal ke atas.

Para anggota organisasi selalu ingin didengar oleh para atasannya. Untuk menyampaikan berbagai hal seperti laporan hasil pekerjaan, masalah yang dihadapi, baik yang sifatnya kedinasan maupun pribadi, saran-saran yang menyangkut pelaksanaan tugas masing-masing dan dalam organisasi yang dikelola dengan gaya yang demokratis, kritik membangun demi kepentingan organisasi.

c. Komunikasi Horizontal

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

d. Komunikasi Diagonal

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

5. Kesejahteraan (Wellness)

Kesejahteraan pekerja merupakan salah satu tujuan yang hendak dicapai dalam dunia usaha baik itu pengusaha, pekerja itu sendiri maupun instansi-instansi pemerintah yang dalam tugas pokoknya mengelola sumber-sumber daya manusia dan pihak-pihak lain dari

kelembagaan swasta (Barthos, 2004). Pekerja yang kesejahteraannya buruk, tidak hanya menyebabkan rasa kecil hati tetapi produktivitas mereka akan menurun. Lebih lanjut mereka tidak menaruh minat, apatis dalam melakukan pekerjaan dan loyalitas mereka terhadap perusahaan akan berkurang pula.

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

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

7. Keselamatan lingkungan kerja (*Save environment*)

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

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

8. Kompensasi yang seimbang (Equitable compensation)

Kompensasi bukan hanya penting untuk para karyawan saja, melainkan juga penting bagi organisasi itu sendiri. Karena program-program kompensasi adalah merupakan pencerminan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia. Bila organisasi tidak memperhatikan dengan baik tentang kompensasi, tidak mustahil organisasi itu lambat laun akan kehilangan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Hal ini berarti harus mengeluarkan biaya lagi untuk mencari tenaga baru atau melatih tenaga yang sudah ada untuk menggantikan karyawan yang keluar (Notoatmodjo, 2009).

Tujuan pemberian kompensasi adalah:

- a. Ikatan kerja sama antara karyawan dan pemberi
- b. Kepuasan kerja dengan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan
- c. Sebagai motivator

- d. Program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil
- e. Disiplin karyawan akan lebih baik
- f. Karyawan dapat dihindarkan dari pengaruh serikat buruh dan lebih berkonsentrasi pada pekerjaannya.

9. Rasa bangga terhadap institusi (Pride)

Menurut Cascio (2003), rasa bangga terhadap institusi dapat diimplementasikan dengan cara memperkuat identitas dan citra organisasi, meningkatkan partisipasi masyarakat serta meningkatkan kepedulian terhadap lingkungan hidup. Penghargaan dan pencitraan yang positif dari masyarakat terhadap suatu institusi dapat meningkatkan rasa bangga bagi para karyawan yang bekerja di institusi tersebut. Rasa bangga terhadap institusi bisa diciptakan oleh organisasi kepada karyawannya dengan cara memberikan kesempatan untuk meningkatkan citra positif bagi organisasi dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Organizational image merupakan modal yang sangat penting bagi tumbuh kembang organisasi. Dengan demikian, reputasi baik terhadap suatu organisasi merupakan tanggung jawab bagi setiap karyawan untuk terus menjaga citra positif dengan cara memberikan pelayanan kepada masyarakat secara maksimal Ilyas (2002).

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

2.1.5 Komitmen Organisasi

1) Pengertian Organisasi

Mathins dan Jackson (2006:122) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana seorang karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Dengan adanya komitmen seorang pemerintah daerah, maka ia akan memiliki sikap loyalitas juga berkeinginan untuk mencapai tujuan organisasinya dengan baik.

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

Menurut Robbins (2008:69) dalam perilaku organisasi, komitmen organisasi merupakan komponen dari perilaku. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya itu. Keterlibatan seseorang yang tinggi dalam suatu pekerjaan berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Menurut Sutrisno (2010:292) komitmen organisasi merupakan kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi dan suatu keyakinan tertentu dalam penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi. Komitmen pada organisasi tersebut juga membahas kedekatan karyawan merefleksikan kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan pada organisasi.

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

2) Proses Terjadinya Komitmen Organisasi

Sopiah (2008; 161) secara rinci menjelaskan proses terjadinya komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Fase awal, *initial commitment*. Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah :
 - a. Karakteristik individu
 - b. Harapan-harapan karyawan pada organisasi
 - c. Karakteristik pekerjaan

2. Fase kedua, *commitment during early employment*.

Pada fase ini karyawan sudah bekerja beberapa tahun. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi pengalaman kerja yang dia rasakan pada tahap awal dia bekerja, bagaimana pekerjaannya, bagaimana sistem penggajiannya, bagaimana gaya supervisinya, bagaimana hubungan dia dengan teman sejawat atau hubungan dia dengan pimpinannya. Semua faktor ini akan membentuk komitmen awal dan tanggung jawab karyawan pada organisasi yang pada akhirnya akan bermuara pada komitmen karyawan pada awal memasuki dunia kerja.

3. Fase ketiga, *commitment during later career*.

Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pada fase ini berkaitan dengan investasi, mobilitas kerja, hubungan sosial yang tercipta di organisasi dan pengalaman-pengalaman selama dia bekerja.

Wursanto (2005:15) mengungkapkan komitmen organisasi timbul secara bertahap dalam diri pribadi karyawan. Berawal dari kebutuhan

pribadi terhadap organisasi, kemudian beranjak menjadi kebutuhan bersama dan rasa memiliki dari para anggota (karyawan) terhadap organisasi mengemukakan bahwa rasa memiliki dari para anggota (karyawan) terhadap kelompoknya dapat dilihat dalam hal-hal berikut:

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

3) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen pada pegawai tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui suatu proses yang begitu panjang dan bertahap. Komitmen pegawai pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor, Sopiah (2008:63) mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisai yaitu:

1. Ciri pribadi kinerja yaitu termasuk masa jabatannya di dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan berbeda dari tiap karyawan.

2. Ciri pekerjaan yaitu seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja
3. Pengalaman kerja yaitu seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

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

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

2. *Situational Factors*

a. *Workpace values*

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

b. *Subordinate-Supervisor Interpersonal Relationship*. Perilaku dari supervisor merupakan suatu hal yang mendasar dalam menentukan tingkat kepercayaan interpersonal dalam unit pekerjaan. Perilaku dari supervisor yang termasuk ke dalamnya seperti berbagi informasi yang penting, membuat pengaruh yang baik, menyadari dan menghargai unjuk kerja yang baik dan tidak melukai orang lain. (Bontaraswaty, 2011) mengidentifikasi perilaku supervisor yaitu memfasilitasi kepercayaan interpersonal yaitu kesediaan, kompetensi, konsistensi, bijaksana, adil, jujur, loyalitas, terbuka, menepati

janji, mau menerima, dan kepercayaan. Secara lebih luas apabila supervisor menunjukkan perilaku yang disebutkan ini maka akan memperngaruhi tingkat komitmen bawahannya.

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

d. *Organizational Support*

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

3. *Positional Factors*

a. *Organizational Tenure*

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

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

4) Tujuan dan Manfaat Komitmen Organisasi

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

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

5) Indikator Komitmen Organisasi

Robbins (2008; 101) mengelompokkan komitmen organisasi dengan tiga indikator yang terpisah, yaitu :

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

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

2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

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

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*). Komitmen normatif merupakan kewajiban seseorang untuk bertahan di dalam suatu organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Dengan kata lain, komitmen normatif ini berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam sebuah organisasi.

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

2.1.6 Hubungan Antara Variabel

1. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian Darmayanti, Dkk (2013) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta” menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Febriyani (2015) dengan judul “Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Kecamatan Ratahan Kabupaten Minahasa Tenggara)”, menyatakan pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai berada pada tingkat kuat atau mempunyai pengaruh yang positif, yang menunjukkan bahwa jika pengaruh motivasi tinggi/berjalan dengan baik, maka kinerja pegawai akan tinggi pula. Sehingga perlu pengaruh motivasi yang baik agar kinerja pegawai berjalan dengan lancar dan baik. Sedangkan menurut penelitian Dewi (2021) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai *Variabel Intervening* Di Dinas Tenaga Kerja Kota Surabaya”, menyatakan hasil dalam penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh *Quality Of Work Life* Terhadap Kinerja Pegawai

Acheampong (2016) dalam penelitiannya yang berjudul "*Perceived Quality Work Life and Work Performance among University Academic*

Staff" yang terhadap 50 staf akademik terpilih dari Kampus Kumasi, Universitas analisis yang digunakan regresi yang dimediasi dan *Pearson r*, hasilnya menemukan bahwa *Quality Work Life (QWL)* signifikan positif dengan kinerja pegawai. Studi ini menyajikan informasi baru tentang kualitas kehidupan kerja dan kinerja kerja staf universitas dalam konteks Ghana. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Suyantiningsih (2018) dengan judul "*Effects of Quality of Work Life (QWL) and Organizational Citizenship Behaviour (OCB) on Job Performance Among Community Health Centre Paramedics in Bekasi City, Indonesia*" terhadap 285 staf paramedis dari pusat kesehatan masyarakat, menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan versi AMOS 22.00 untuk menganalisis hipotesis yang diajukan yang menemukan bahwa *Quality of Work Life (QWL)* memiliki efek signifikan positif pada Kinerja Pegawai.

Balcescu (2016) dalam penelitiannya yang berjudul "*The Influence Of Quality Of Work Life On Work Performance*" menemukan bahwa kinerja karyawan, yang secara positif signifikan terkait dengan kualitas kehidupan kerja (*Quality Of Work Life*). Selain itu Penelitian oleh Rabiul, Mohammad. (2014) tentang "*Quality of Work Life and Employee Performance: Antecedent and Outcome of Job Satisfaction in Partial Least Square (PLS)*" yang dilakukan terhadap 150 pegawai, data diperiksa menggunakan PLS, juga menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja semuanya memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hosmani (2014) dalam penelitian yang berjudul "*Study on Impact of*

Quality of Work Life on Job Performance amongst Employees of Secunderabad Division of South Central Railway" terhadap 100 karyawan yang bekerja di berbagai departemen menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja di organisasi meningkatkan kinerja pegawai.

Namun penelitian Arifin, N (2012) dalam penelitiannya yang berjudul "Analisis Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja, Dan Kepuasan Kerja Pada CV Duta Senenan Jepara" Penelitian ini mengambil sampel 65 karyawan dari CV Duta Senenan Jepara. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) menemukan bahwa antara Kualitas Kehidupan Kerja terhadap kinerja karyawan adanya pengaruh namun tidak signifikan. Didukung oleh Rethinam (2008) dalam penelitiannya "*Constructs of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals*" terhadap 1681 staf akademik universitas dan ini adalah 36% dari seluruh populasi staf akademik di zona tersebut kualitas kehidupan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, sehingga perlu dilakukan penelitian lanjutan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Beberapa penelitian yang telah mengkaji Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai, diantaranya : Penelitian oleh Zefeiti & Mohamad. (2017) dalam penelitiannya yang berjudul "*The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work*

Performance" terhadap 335 responden manajer tingkat menengah dari organisasi layanan publik Oman dipilih untuk menjawab instrumen *analysis of Moment Structures (AMOS)* digunakan untuk menganalisis data yang dikumpulkan dan menguji pertanyaan penelitian, dan hipotesis. Teknik-teknik analisis data terdiri dari *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*, dan analisis *Structural Equation Modeling (SEM)*. menemukan bahwa semua komitmen organisasi subskala (afektif, normatif, dan kelanjutan) memiliki dampak yang signifikan terhadap dimensi kinerja pegawai. Temuan ini juga didukung oleh Syauta, Troena, & Setiawan (2012) dalam penelitiannya yang berjudul "*The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)*" terhadap 127 karyawan di Pengairan Kota Jayapura, Papua Indonesia, untuk menguji hubungan antar variabel dengan menggunakan analisis inferensial dengan metode *Partial Least Square (PLS)*, yang menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hakim (2015) dalam penelitiannya "*Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study In Hospital Of District South Konawe Of Southeast Sulawesi*" yang dilakukan terhadap 115 karyawan di Rumah Sakit Kabupaten Konawe Selatan Sulawesi Tenggara, Semua variabel diukur menggunakan variabel indikator, dan metode analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Model (SEM)*,

menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi memiliki peran penting sebagai variabel mediasi antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Hasil yang sama juga ditemukan oleh Iqbal (2014) dalam penelitian yang berjudul *"Impact of Organizational Commitment and Employee Performance on the Employee Satisfaction"* pada 110 karyawan dari 10 bank Koefisien korelasi, analisis Regresi dan "ANOVA diuji untuk analisis data, menunjukkan bahwa hubungan positif antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Asharini & Irham, (2018) dalam penelitian yang berjudul *"The Impact Of Quality Of Work Life And Job Satisfaction On Employee Performance Of PT. Madubaru PG-PS Madukismo"* pada 100 karyawan PT. Madubaru PG-PS Madukismo di Yogyakarta, analisis Teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) melalui program AMOS 21 dan SPSS 23, menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan. Perusahaan harus lebih meningkatkan komitmen organisasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hasil yang sama juga ditemukan oleh Hidayah, Sulianti & Tobing, (2018) dalam penelitian yang berjudul *"The Influence Of Job Satisfaction, Motivation, And Organizational Commitment To Employee Performance"* pada 55 responden yang digunakan di STIE Mandala Jember baik karyawan tetap maupun tidak tetap, analisis yang digunakan

adalah regresi linier, menunjukkan, bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan kinerja karyawan.

Namun penelitian oleh Murty dan Hudiwinarsih (2012) yang berjudul "Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan" dengan responden berjumlah 32 responden, metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda menemukan bahwa komitmen organisasi tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga didukung penelitian oleh Bodroastuti, Riszaeni Suhaji. (2018) dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan" terhadap 157 pegawai di PT. Pandowo Utomo Bagian distribusi makanan, analisis yang digunakan dalam hal ini penelitian ini adalah komponen atau varian berbasis SEM-PLS, membuktikan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

4. Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Pada penelitian Rantesalu et.al (2016) yang berjudul "*The Effect of Competence, Motivation and Organizational Culture on Employee Performance : the Mediating Role of Organizational Commitment*" bahwa motivasi kerja sudah efek negatif dan tidak signifikan pada komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai. Motivasi kerja memiliki efek negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja Pegawai.

Namun pada penelitian Pramukti (2019) dengan judul “Pengaruh Motivasi, kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai” menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Sedangkan penelitian Chairul Hanafi, Abadi Sanosra (2018) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Dosen Pendidikan Guru Pendidikan Anak Usia Dini IKIP PGRI Jember” bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap Komitmen Organisasi Dosen Pendidikan Guru Pendidikan Anak Usia Dini IKIP PGRI Jember.

Pada Penelitian Nurul Qomarianing Purnama, Bambang Swasto Sunuharyo dan Arik Prasetya (2016). “Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan studi pada Karyawan Bank BRI cabang Kawi Malang” bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasional.

5. Pengaruh *Quality Of Work Life* Terhadap Komitmen Organisasi

Dalam penelitian yang lain tentang hubungan komitmen dengan kualitas kerja, Zin (2004) dengan judul “*Perception Of Professional Engineers Toward Quality Of Worklife And Organizational Commitment A Case Study*” menemukan adanya hubungan antara program kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang menggunakan sampel insinyur profesional di Malaysia ini mengukur 8 dimensi dalam

kualitas kehidupan kerja yang diadaptasi dari 37 penelitian Walton (1974) yaitu pertumbuhan dan pengembangan, partisipasi, lingkungan fisik, pengawasan, upah dan keuntungan, hubungan sosial, integrasi tempat kerja. Dengan alat faktor analisis diperoleh hasil ada 3 dimensi dalam kualitas kerja yang mempengaruhi *affective commitment*, yaitu pengawasan, upah dan keuntungan, serta integrasi tempat kerja. Sementara variabel yang secara signifikan mempengaruhi *normative commitment* adalah pengawasan, upah dan keuntungan serta hubungan sosial.

Pada penelitian Wenda Chrisienty O (2015). “Pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap Komitmen Organisasi Karyawan di CV. Sinar Plasindo” bahwa ada pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap komitmen organisasi di CV Sinar Plasindo. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi *Quality Of Work Life* yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi, begitu juga sebaliknya.

Pada penelitian lain juga memperoleh hasil bahwa *Quality Of Work Life* berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi, hal ini tertuang pada penelitian Riska, A & Winny, P.T (2019), “Pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap Komitmen Keorganisasian pada Pegawai BMKG”

2.2. Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian telah dilakukan berbagai pihak untuk meneliti peran kompetensi, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Adapun penelitian yang telah dilakukan seperti di bawah ini :

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No	Penulis, Tahun, Judul Penelitian	Variabel				Hasil Temuan
		MK	QWL	KO	KP	
1	Darmayanti, Dkk (2013) "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta	√			√	motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Febriyani (2015), "Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Kecamatan Ratahan Kabupaten Minahasa Tenggara)"	√			√	motivasi terhadap kinerja pegawai berada pada tingkat kuat atau mempunyai pengaruh yang positif,
3	Dewi (2021) ,"Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai <i>Variabel Intervening</i> Di Dinas Tenaga Kerja Kota Surabaya", karyawan.	√		√	√	menyatakan hasil dalam penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
4	Rantesalu (2016) dengan judul " <i>The Effect of Competence, Motivation and Organizational Culture on Employee Performance: the Mediating Role of Organizational Commitment</i> "	√		√	√	Motivasi kerja memiliki berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
5	Acheampong, Augustine. (2016) " <i>Perceived Quality of Work Life and Work Performance among University Academic Staff</i> "		√		√	Hasil penelitiannya menemukan bahwa QWL signifikan positif dengan pekerjaan kinerja. Studi ini menyajikan informasi baru tentang kualitas kehidupan kerja dan

						kinerja kerja staf universitas dalam konteks Ghana.
6	Balcescu, Nicolae (2016). <i>"The Influence Of Quality Of Work Life On Work Performance"</i>		√		√	Hasilnya menemukan bahwa kinerja karyawan, yang secara positif signifikan terkait dengan kualitas kehidupan kerja.
7	Rabiul, Muhammad. (2014). <i>"Quality Of Work Life and Employee Performance: Antecedent and Outcome of Job Satisfaction in Partial Least Square (PLS)"</i>		√		√	Penelitian ini menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja semuanya memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.
8	Hosmani, A.P. (2014) <i>"Study on Impact of Quality of Work Life on Job Performance amongst Employees of Secunderabad Division of South Central Railway"</i>		√		√	Hasil penelitian menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja di organisasi meningkatkan kinerja pegawai.
9	Rethinam, G.S. & Ismail. M. (2008). <i>"Constructs of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Tecnology Professionals"</i>		√		√	Hasilnya menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.
10	Chairul Hanafi, Abadi Sanosra (2018). "Pengaruh Motivasi Kerja, Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Dosen Pendidikan Guru Pendidikan Anak Usia Dini IKIP PGRI Jember"	√		√		Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap Komitmen Organisasi
11	Nurul Qomarianing Purnama, Bambang Swasto Sunuharyo dan Arik Prasetya (2016). "Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan studi pada Karyawan Bank BRI"	√		√		Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasional

	canang Kawi Malang					
12	Zefeiti, Musabah & Mohamad (2017) “ <i>The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees’ Work Performance</i> ”			√	√	Menunjukkan bahwa hasil empiris menunjukkan bahwa semua komitmen organisasi subskala (afektif, normatif dan kelanjutan) memiliki dampak yang positif signifikan terhadap dimensi kinerja pegawai.
13	Wenda Chrisienty O (2015). “Pengaruh <i>Quality Of Work Life</i> terhadap Komitmen Organisasi Karyawan di CV. Sinar Plasindo”		√	√		Penelitian ini menemukan adanya pengaruh QWL terhadap Komitmen Organisasi
14	Riska, A & Winny, P.T (2019), “Pengaruh <i>Quality Of Work Life</i> terhadap Komitmen Keorganisasian pada Pegawai BMKG”		√	√		<i>Quality Of Work Life</i> berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai Badan Meteorologi
15	Dwi Endah N (2007), “Hubungan Antara <i>Quality Of Work Life (QWL)</i> dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Seluler GraPari Yogyakarta.”		√	√		<i>Quality Of Work Life</i> berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Telekomunikasi Seluler GraPARI Yogyakarta
16	Rizka Hamdayani (2018), “Pengaruh <i>Quality Of Work Life (QWL)</i> terhadap Komitmen Organisasi Karyawan (Studi PT. BPRS Puduarta Insani Tembung)		√	√		<i>Quality Of Work Life</i> berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan PT. BPRS Puduarta Insani Tembung