

DISERTASI

PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE*, TEKNOLOGI
INFORMASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA ORGANISASI MELALUI KOMITMEN ORGANISASI
DAN MOTIVASI KERJA
(STUDI) PADA PERUSAHAAN INDUSTRI BEMER
DI SULAWESI SELATAN

THE EFFECT OF THE QUALITY OF WORK LIFE,
INFORMATION TECHNOLOGY AND LEADERSHIP
ON THE ORGANIZATION PERFORMANCE THROUGH
ORGANIZATION COMMITMENT AND WORK
MOTIVATION
AT BEMER BUSINESS IN SOUTH SULAWESI



UNIVERSITAS INDONESIA
PEOPLE'S EMPOWERMENT

GRAND CENTRAL LIBRARY
JALAN TERBESAR NO. 1
KEMBARA, DEPOK, WEST JAVA 16152
TEL. (62) 21 7973111
WWW.UIN-DEPOK.AC.ID

DISERTASI

**PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE*, TEKNOLOGI
INFORMASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA ORGANISASI MELALUI KOMITMEN ORGANISASI
DAN MOTIVASI KERJA
(STUDI PADA PERUSAHAAN INDUSTRI SEMEN
DI SULAWESI SELATAN)**

***THE EFFECT OF THE QUALITY OF WORK LIFE,
INFORMATION TECHNOLOGY, AND LEADERSHIP STYLE
ON THE ORGANIZATION PERFORMANCE THROUGH THE
ORGANIZATION COMMITMENT AND THE WORK
MOTIVATION
(AT CEMENT BUSINESS IN SOUTH SULAWESI)***



**MUH. KAFRAWI YUNUS
P0500315416**

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2019**

DISERTASI

**PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE*, TEKNOLOGI
INFORMASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA ORGANISASI MELALUI KOMITMEN ORGANISASI
DAN MOTIVASI KERJA
(STUDI PADA PERUSAHAAN INDUSTRI SEMEN
DI SULAWESI SELATAN)**

***THE EFFECT OF THE QUALITY OF WORK LIFE,
INFORMATION TECHNOLOGY, AND LEADERSHIP STYLE
ON THE ORGANIZATION PERFORMANCE THROUGH THE
ORGANIZATION COMMITMENT AND THE WORK
MOTIVATION
(AT CEMENT BUSINESS IN SOUTH SULAWESI)***

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor
disusun dan diajukan oleh
MUH. KAFRAWI YUNUS
P0500315416



Kepada

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2019**

DISERTASI

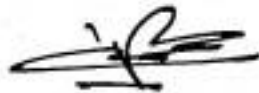
**PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE*, TEKNOLOGI INFORMASI DAN
GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA ORGANISASI
MELALUI KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA
(STUDI PADA PERUSAHAAN INDUSTRI SEMEN DI SULAWESI SELATAN)**

disusun dan diajukan oleh :

**MUH. KAFRAWI YUNUS
P0500315416**

telah dipertahankan dalam sidang ujian disertasi
pada tanggal **30 September 2019** dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Tim Promotor



Prof. Dr. Haris Maupa, SE.,M.Si
Promotor

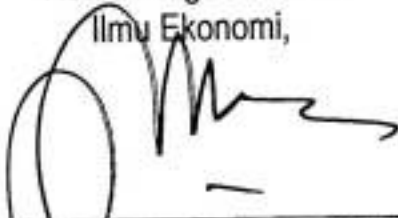


Prof. Dr. Abdul Rakhman Laba, SE.,MBA
Kopromotor I



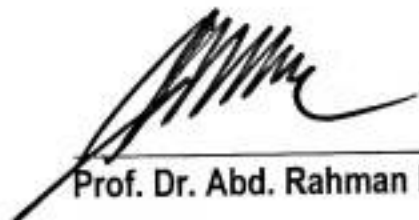
Dr. Muh. Idrus Taba, SE.,M.Si
Kopromotor II

Ketua Program Studi
Ilmu Ekonomi,



Dr. Anas Iswanto Anwar, SE.,MA

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin,



Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE.,M.Si

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Muh. Kafrawi Yunus
NIM : P0500315416
Program Studi/ Jurusan : Program Doktor Ilmu Ekonomi

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa Disertasi yang berjudul: **Pengaruh *Quality Of Work Life*, Teknologi Informasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja (Study pada Perusahaan Industri Semen di Sulawesi Selatan)** adalah observasi, pemikiran dan pemaparan asli yang merupakan hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari karya orang lain. Penelitian ini sepenuhnya merupakan karya intelektual saya dan seluruh sumber yang menjadi rujukan dalam karya ilmiah ini telah saya sebutkan sesuai kaidah akademik yang berlaku umum, termasuk para pihak yang telah memberikan kontribusi pemikiran pada isi, kecuali yang menyangkut ekspresi kalimat dan desain penulisan.

Demikian pernyataan ini saya nyatakan secara benar dengan penuh tanggung jawab dan integritas.

Makassar, September 2019

Yang membuat pernyataan,


METERAI
TEMPEL
5BAEFAFF967209954
6000
ENAM RIBU RUPIAH
Muh. Kafrawi Yunus

ABSTRAK

MUH. KAFRAWI YUNUS. Pengaruh *Quality Of Work Life*, Teknologi Informasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Pada Perusahaan Semen di Sulawesi Selatan (dibimbing oleh Haris Maupa, Abdul Rakhman Laba, dan Muh. Idrus Taba).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh *quality of work life*, teknologi informasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasi dan motivasi kerja pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan yakni Perusahaan PT Semen Tonasa dan PT. Bosowa Semen.

Penelitian ini dilakukan secara kuantitatif dengan menggunakan kuesioner sebagai sarana dalam pengumpulan data. Pengujian hipotesis menggunakan alat analisis *Structural Equation Model* dengan program Smart-PLS Versi 3.0. Populasi penelitian ini hanya dibatasi pada karyawan tetap dengan pengalaman kerja diatas 5 tahun yaitu sebanyak 2.137 karyawan, pemilihan sampel didasarkan pada metode pengambilan sampel *proportionate stratified random sampling*, dari 2.137 karyawan yang memenuhi kriteria penelitian, namun hanya 230 karyawan yang bersedia untuk mengisi kuesioner baik. Akan tetapi, yang layak digunakan serta pengisiannya lengkap hanya 211 kuesioner sehingga sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah sebanyak 211 sampel dari responden dari unit analisis penelitian.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *quality of work life*, teknologi informasi, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap motivasi kerja, namun *quality of work life* dan teknologi informasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap motivasi kerja karyawan. *Quality of work life*, teknologi informasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja karyawan berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja organisasi. *Quality of work life*, teknologi informasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasi dan *quality of work life*, teknologi informasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui motivasi kerja karyawan.

Kata Kunci: *quality of work life*, teknologi informasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, motivasi kerja karyawan, kinerja organisasi.



ABSTRACT

MUH. KAFRAWI YUNUS. *The Effect of Quality of Work Life, Information Technology, and Leadership Style On The Organizational Performance through Organizational Commitment and Work Motivation at Cement Business in South Sulawesi* (supervised by Haris Maupa, Abdul Rakhman Laba, and Muh. Idrus Taba).

This research aimed to analyze and test the effect of quality of work life, information technology, and leadership style on organizational performance through the organizational commitment and the work motivation at cement business in South Sulawesi, namely PT Semen Tonasa and PT. Bosowa Cement.

The research was conducted quantitatively, and it use the questionnaires as the instrument in data collection. In order to test the hypotheses, the analysis of Structural Equation Model with the program of Smart-PLS Version 3.0 program. The population of this study is limited to permanent employees with work experience over 5 years, namely as many as 2,137 employees, sample selection is based on the proportionate stratified random sampling method, out of 2,137 employees who meet the research criteria, but only 230 employees are willing to fill out a good questionnaire. However, only 211 questionnaires were eligible for use and complete filling so the samples used in this study were 211 samples from respondents from the research analysis unit.

The study results indicate that the quality of work life, information technology, and leadership style had a positive and significant direct effect on the organizational commitment. The leadership style had a positive and significant direct effect on the work motivation, but the quality of work life and information technology did not have a direct and significant effect on the motivation for the employee work. The quality of work life, the information technology, the leadership style, the organizational commitment, and the work motivation of the employees had a direct and positive effect on the organizational performance. Quality of work life, the information technology and the leadership style directly had a positive and significant influence on the organizational performance through the motivation of the employee.

Keywords: quality of work life, information technology, leadership style, organizational commitment, work motivation of employees, organizational performance.



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN DISERTASI	iii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	22
1.3 Tujuan Penelitian	24
1.4 Manfaat Penelitian	26
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	27
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep.....	27
2.1.1 Tinjauan Grand Theory, Middle Range Theory dan Applied Theory	27
2.1.2 Perilaku Organisasi	28
2.1.3 Konsep Kinerja Organisasi	30
2.1.4 Quality of Work Life.....	37
2.1.5 Teknologi Informasi.....	58
2.1.6 Gaya Kepemimpinan.....	60
2.1.7 Komitmen Organisasi.....	71
2.1.8 Motivasi Kerja.....	80
2.2 Tinjauan Empiris Penelitian Terdahulu.....	87
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN.....	102
3.1 Kerangka Konseptual Penelitian	102
3.2. Hipotesis Penelitian	104
BAB IV METODE PENELITIAN.....	106
4.1 Pendekatan Penelitian	106
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	107
4.3 Populasi Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	107
4.3.1 Populasi sampel.....	107
4.3.2 Teknik Pengambilan Sampel	107
4.4 Teknik Pengumpulan Data	110

4.5 Jenis dan Sumber Data	111
4.6 Metode Analisis Data	111
4.6.1 Statistik Deskriptif.....	112
4.6.2 Statistik Inferensial	112
4.7 Skala Pengukuran Variabel	123
4.8 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	123
BAB V HASIL PENELITIAN	128
5.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	128
5.2. Deskripsi Data Responden.....	139
5.2.1 Distribusi persentase responden	139
5.2.2 Karakteristik Deskripsi Responden Penelitian.....	140
5.2.3 Analisis Deskripsi Karakteristik Variabel	149
5.2.4 Deskripsi variabel Quality of Work Life.....	149
5.2.5 Deskripsi Variabel Teknologi Informasi (X2)	150
5.2.6 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan (X3)	152
5.2.7 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi (Y1)	153
5.2.8 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja (Y2)	154
5.2.9 Deskripsi Variabel Kinerja Organisasi (Y3)	155
5.3. Hasil Analisis SEM.....	156
5.3.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	156
5.3.2 Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	165
5.3.3 Hasil Structural Equation Modelling Partial Least Square (SEM-PLS)	167
5.4 Pengujian Hipotesis.....	168
BAB VI PEMBAHASAN.....	171
6.1. Pengaruh quality of work life terhadap komitmen organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan.....	171
6.2 Pengaruh teknologi informasi terhadap komitmen organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan.....	174
6.3 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan.....	176
6.4. Pengaruh quality of work life terhadap motivasi kerja pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan.....	178
6.5. Pengaruh teknologi informasi terhadap motivasi kerja pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan.....	180
6.6 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan.....	183
6.7 Pengaruh quality of work life terhadap kinerja organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan.....	185
6.8 Pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan.....	187

6.9	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan.....	190
6.10	Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan.....	193
6.11	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan.....	194
6.12	Pengaruh quality of work life terhadap kinerja organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan melalui komitmen organisasi.....	196
6.13	Pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan melalui komitmen organisasi.....	198
6.14	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan melalui komitmen organisasi.....	200
6.15	Pengaruh quality of work life terhadap kinerja organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan melalui motivasi kerja....	201
6.16	Pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan melalui motivasi kerja....	203
6.17	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan melalui motivasi kerja....	206
BAB VII PENUTUP		217
7.1	Kesimpulan	217
7.2	Implikasi Penelitian	222
7.3	Keterbatasan Penelitian	223
7.4	Saran	224
DAFTAR PUSTAKA.....		226
LAMPIRAN		239

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pangsa Pasar 5 Besar Perusahaan Semen di Indonesia (Januari-Maret 2018	10
Tabel 1.2 Perbandingan Tingkat <i>Turnover</i> PT Semen Bosowa dan PT Semen Tonasa tahun 2014- 2018.....	13
Tabel 1.3 Produksi dan Penjualan PT. Semen Bosowa Tahun 2014-2018 (dalam Ton)	16
Tabel 1.4 Gambaran Kondisi <i>Value Added Intellectual Capital (VAIC)</i> dan <i>Return On Assets (ROA)</i> pada Tahun 2013-2017 PT. Semen Tonasa	18
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	87
Tabel 4.1 Populasi Penelitian	104
Tabel 4.2 Penentuan Sampel dengan <i>Stratified Random Sampling</i>	108
Tabel 4.3 Informan Penelitian	110
Tabel 4.4 Evaluasi Measurement model.....	114
Tabel 4.5 Definisi Operasional Variabel	122
Tabel 5.1 Deskripsi Data Responden	126
Tabel 5.2 Karakteristik Jenis Kelamin Responden	127
Tabel 5.3 Karakteristik Umur Responden	128
Tabel 5.4 Karakteristik Tingkat Pendidikan Responden.....	129
Tabel 5.5 Karakteristik Masa Kerja Responden.....	130
Tabel 5.6 Karakteristik Jabatan Responden	131
Tabel 5.7 Spesifikasi Jabatan Responden	132
Tabel 5.8 Tanggapan Responden Terhadap Variabel <i>Quality of Work Life</i>	136
Tabel 5.9 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Teknologi Informasi.....	138
Tabel 5.10 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan	139
Tabel 5.11 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasi	140
Tabel 5.12 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja	141
Tabel 5.13 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Organisasi.....	142
Tabel 5.14 <i>Convergent Validity</i> Uji Tahap Pertama	145
Tabel 5.15 <i>Convergent Validity</i> Uji Tahap Kedua	147
Tabel 5.16 Nilai Akar AVE	149
Tabel 5.17 Tabel <i>Discriminant Validity</i>	150
Tabel 5.18 <i>Composite Reliability All Variables</i>	152
Tabel 5.19 Nilai R-Square	153
Tabel 5.20 Struktur Pengaruh Langsung	156
Tabel 5.21 Struktur pengaruh tidak langsung	157
Tabel 6.1 Ringkasan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Hasil Penelitian	195

DAFTAR GAMBAR

Gambar1.1 Diagram Laba Operasional Perusahaan PT. Semen Tonasa	periode
tahun 2013-2017	16
Gambar 2.1 Kerangka Grand Theory	28
Gambar 2.2 Kerangka Teori Perilaku Organisasi	29
Gambar 2.3 Grafis Managerial Grid (Blake & Moulton, 1962).....	66
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual	102
Gambar 4.1 Kerangka Pikir Penelitian	116
Gambar 5.1 Hasil estimasi model penelitian	154

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era Globalisasi saat ini telah memasuki era baru yang bernama Revolusi Industri 4.0. (Schwab, 2016). Revolusi Industri 4.0 sendiri terjadi pada sekitar tahun 2010an melalui rekayasa intelegensia dan *internet of thing* sebagai tulang punggung pergerakan dan konektivitas manusia dan mesin. Dimana pada era globalisasi ini membuka kesempatan bagi sumber daya manusia untuk memiliki keahlian yang sesuai dengan perkembangan teknologi saat ini. (Straubhaar & LaRose, 2000) mengatakan bahwa era Internet adalah era masyarakat informasi di mana individu lebih banyak menghabiskan waktu di belakang komputer dan mengubah bentuk media menjadi bentuk tertulis (*computer-readable*). Globalisasi sendiri adalah penyebaran inovasi ke seluruh dunia serta penyesuaian poitis dan budaya yang menyertainya (Hitt, Ireland, & Hoskinson, 1996)

Globalisasi saat ini membawa perubahan ke seluruh penjuru dunia tidak terkecuali dalam organisasi. Pasar bebas yang kompetitif, kecenderungan baru dalam restrukturisasi perusahaan, ekonomi tumbuh lambat dan fokus yang kuat pada keuntungan jangka pendek telah mengubah hubungan kerja tradisional secara dramatis dimana setiap organisasi dituntut untuk melakukan perubahan yang cepat. Organisasi saat ini tidak dapat berhasil tanpa adanya peran dari sumber daya manusia untuk berkontribusi pada misi dan kelangsungan hidup organisasi tersebut (Tamer & Iyigun, 2016).

Persaingan global telah meningkatkan standar kinerja dalam berbagai dimensi; organisasi, manajemen, sumberdaya manusia, kualitas, biaya, produk dan sistem operasional (White, 1988). Standar kinerja tersebut tidaklah statis dan

tepat sehingga diperlukan pengembangan lebih lanjut oleh perusahaan dan sumberdaya manusianya. Dengan bersedia menerima tantangan tersebut, berarti perusahaan harus bersedia menerima konsekuensi yang ditimbulkan dari standar tersebut, perusahaan yang efektif tidak lain adalah perusahaan bersedia melakukan apa yang penting untuk memiliki daya saing yang bersifat strategis. Hal ini senada dengan pendapat (Perry LT, 1991) bahwa, hanya dengan bersedia menerima tantangan ini, perusahaan harus dapat meningkatkan kemampuannya dan lebih mengoptimalkan kinerja sumberdaya manusianya.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi, namun dalam penelitian ini peneliti menfokuskan pada variabel *quality of work life*, teknologi informasi dan gaya kepemimpinan. Perusahaan menganggap bahwa Karyawan merupakan asset yang paling penting dan berharga. Kinerja organisasi yang tinggi menggambarkan *quality of work life* karyawan didalam organisasi itu, juga baik. Oleh karena itu perusahaan berusaha memberikan kondisi kerja yang baik dan aman, melindungi dari segala bentuk kemungkinan membahayakan keselamatan dan kesehatan kerja, memberi hak kepada Karyawan untuk berserikat sesuai dengan peraturan yang berlaku untuk meningkatkan *quality of work life* karyawan, (Cascio, 2010), menjelaskan *quality of work life* karyawan merupakan salah satu tujuan penting dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pegawai. *Quality of work life* merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi (Lewis, Brazil, Krueger, Lohfeld, & Tjam, 2001). Terciptanya *quality of Life* yang baik menimbulkan kepuasan kerja karena keinginan. Karyawan yang merupakan aset yang berharga yang dimiliki oleh perusahaan dan berhasilnya suatu produk di pasaran dapat dinilai dari kualitas perusahaan. Kinerja karyawan menjadi sangat penting

untuk kemajuan perusahaan di samping strategi dan produk yang inovatif. Kinerja yang baik dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang didapatkan di perusahaan tersebut. Dengan kata lain, perusahaan yang berkualitas adalah perusahaan yang memiliki kualitas hidup kerja yang baik, bisa mensejahterakan karyawan sehingga menghasilkan karyawan yang berkualitas dan berkompeten (Beh & Rose, 2007).

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Alfani, 2018), bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimana karyawan yang memiliki *Quality of Work Life* tinggi akan semakin dapat meningkatkan kinerjanya. Demikian pula hasil penelitian (Nayak & Sahoo, 2015) yang menjelaskan *Quality of Work Life* yang lebih baik adalah kunci untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas yang termotivasi untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan organisasi. (Shiney, 2012) mengungkapkan bahwa *Quality of Work Life* memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja organisasi. Variabel *Quality of Work Life* termasuk kesehatan dan kebijakan keselamatan perusahaan, makan siang gratis pekerja, fasilitas transportasi pekerja, memberikan pelatihan terkait pekerjaan, ketersediaan cuti, kehidupan keluarga, dan hidup sehat. Namun hasil penelitian (Asharini, Hardyastuti, & Irfham, 2018), menunjukkan bahwa adalah *Quality of Work Life* tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi, *Quality of Work Life* dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. *Quality of Work Life* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja organisasi yaitu teknologi informasi, kinerja organisasi yang berkesinambungan mampu memanfaatkan peranan teknologi informasi dengan baik, teknologi informasi merupakan *tools*

yang berperan penting dalam menciptakan daya saing bagi dan mendorong pertumbuhan kinerja perusahaan. (Rakhmansyah, 2014), mengemukakan bahwa bagaimana sebuah organisasi dapat tumbuh dan berkembang serta unggul dalam bersaing, tanpa adanya teknologi informasi yang menjadi kebutuhan dasar bagi organisasi, sehingga mendapat prioritas yang tinggi. (Darmini & I Nyoman, 2009), teknologi informasi dalam perusahaan menjadi penting karena berkaitan dengan ketepatan waktu dan kebenaran penyediaan informasi yang dibutuhkan pemakai. Perkembangan teknologi informasi tersebut perlu didukung banyak faktor yang diharapkan dapat memberikan kesuksesan dari sistem informasi itu sendiri yang tercermin melalui kepuasan pemakai teknologi Informasi. Selain itu teknologi informasi sudah menjadi pilihan utama dalam menciptakan sistem informasi suatu organisasi yang tangguh dan mampu melahirkan keunggulan kompetitif di tengah persaingan yang semakin dinamis.

Menurut (Croteau & Bergeron, 2001), menunjukkan bahwa teknologi memberikan kontribusi besar bagi peningkatan kinerja organisasi. temuan penelitian (Ham, Kim, & Jeong, 2005) juga mengemukakan bahwa teknologi informasi memegang peranan penting untuk meningkatkan produktivitas perusahaan. Penelitian (Uturyte, Vrubliauskiené, & Merkevipius, 2009) juga menunjukkan teknologi informasi memberikan dampak pada peningkatan motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Selain itu, untuk meningkatkan kinerja perusahaan, kepemimpinan menjadi modal penting bagi suatu organisasi atau perusahaan karena dengan adanya kepemimpinan seseorang dapat mengarahkan individu-individu pada tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan menjadi proses individu dalam mempengaruhi kelompok untuk menggapai tujuan umum (Northouse, 2003),

(DuBrin, 2013), memaparkan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut (Alghazo & Meshal, 2016), bahwa ada hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan dan motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja perusahaan, korelasi itu positif dengan gaya transformasional dan negatif dengan gaya transaksional. (Khuong & Hoang, 2015), menyiratkan pengaruh kuat gaya kepemimpinan dalam mempertahankan dan mengembangkan motivasi karyawan. Namun hasil penelitian (Ronald & Yonathan, 2014), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin & Bambang, 2005) sehingga gaya kepemimpinan dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja SDM perusahaan.

Dalam penelitian ini kinerja mencakup tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi. Salah satu tujuan yang penting dalam organisasi adalah membangun komitmen organisasi yang mencakup kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Komitmen dapat juga berarti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan individu berupaya serta berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1996).

Hasil penelitian (Taba, 2004) menunjukkan bahwa komitmen normatif tampak lebih berpengaruh dibandingkan dengan dua tipe komitmen organisasi

lainnya, yaitu komitmen afeksi dan komitmen keberlanjutan, komitmen normatif yang loyal, berkorban dan tidak mengeritik perusahaan pada akhirnya akan melahirkan persepsi terhadap banyaknya sumbangan tenaga dan pikiran yang telah diberikan kepada perusahaan sebagai sebuah prestasi sehingga ke nantinya akan berdampak kinerja organisasi, (Foote & Halawi, 2018), menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan, (Jatmiko, Swasto, & N, 2015) menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Namun hasil penelitian (Mekta, Qonit, & Siswanto, 2017), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif Komitmen Organisasi terhadap kinerja karyawan.

Keberhasilan keseluruhan dari sebuah institusi dalam mencapai tujuan yang strategis sangat bergantung pada tingkat kinerja dari karyawan. Kinerja karyawan adalah fungsi dari kemampuan dan motivasi, di mana kemampuan terdiri dari keterampilan, pelatihan dan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan sebuah tugas dan motivasi digambarkan sebagai sebuah kekuatan batin yang mendorong individu untuk bertindak menuju sesuatu (EK & Mukuru, 2013).

Menurut (Abioro, 2013), menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu direkomendasikan bahwa organisasi harus memperhatikan masalah motivasi karyawan dengan serius. (Iluita, 2013), juga menjelaskan bahwa motivasi dan kinerja karyawan adalah alat penting untuk keberhasilan setiap organisasi dalam jangka panjang, ada hubungan positif antara motivasi karyawan dan efektivitas organisasi. Demikian pula dengan hasil penelitian (Michael & Robyn, 2016),

bukti empiris menunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi akan menjadikan kinerja organisasi yang lebih baik. Dari hasil analisis data (Julianry, 2017) variabel motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan akan tetapi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran penting sebagai potensi penggerak seluruh aktifitas perusahaan. Setiap perusahaan harus bisa menjaga, memelihara dan meningkatkan kualitas kinerja SDM yang dimiliki. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kualitas kinerja adalah dengan berkomitmen untuk memberikan lingkungan kerja yang tidak diskriminatif, bebas dari pelecehan dalam bentuk apapun, Perusahaan juga menjamin tidak adanya tindakan ancaman ataupun kekerasan di lingkungan kerja. Karyawan yang terlibat dalam tindakan ancaman dan kekerasan akan dikenai tindakan disiplin bahkan tuntutan hukum disamping itu perusahaan berusaha memberikan perhatian berupa motivasi kerja kepada karyawannya. Selain itu, hal terpenting yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah bagaimana karyawan dapat menikmati pekerjaannya sehingga karyawan dapat mengerjakan pekerjaannya tanpa ada tekanan (Prasetio & Wulansari, 2016) (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1996), menyatakan bahwa motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada aktual dalam diri seorang individu yang kemudian menggerakkan dan mengarahkan perilakunya. Menurut (Maslow, 1994), motivasi kerja seorang karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja yang dapat dicapai murni hanya timbul dari dalam diri seorang karyawan (motivasi internal) ataukah motivasi berasal dari luar karyawan yang bersangkutan (motivasi eksternal).

Tantangan globalisasi yang dihadapi saat ini adalah bagaimana mengembangkan strategi untuk peningkatan sumber daya manusia yang unggul dalam memaksimalkan kinerja kerjanya (Imran, Arif, Cheema, & Azeem, 2014). Masalah utama di era globalisasi saat ini tentang pengelolaan sumber daya manusia yang efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi (Ahmad, Khursheed Ahmad, & Shah, 2010). Setiap Organisasi di seluruh dunia menggunakan potensi maksimum dari sumber daya manusia mereka untuk tetap bertahan di tengah persaingan (Mohsan, F., M. M. Nawaz, 2011). Kondisi-kondisi ini mendorong perusahaan global untuk memikirkan secara serius mengenai strategi yang harus diterapkan untuk mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Seringkali strategi tersebut memungkinkan perusahaan untuk hemat, lebih fleksibel, dan lebih terfokus dalam menyediakan barang dan jasa yang lebih efektif kepada bermacam-macam konsumen di dunia (Taba, 2004)

Globalisasi yang melanda dunia telah merubah cara pandang atau persepsi konsumen dalam menentukan pilihan terhadap suatu produk. Oleh karena itu perusahaan harus menghadapi persaingan yang semakin ketat di dunia bisnis. Untuk tetap mempertahankan posisinya dalam pasar, perusahaan diharapkan untuk meningkatkan dan mengembangkan inovasi baru dalam atribut atribut produk (kualitas, harga, distribusi dan promosi) yang terdapat pada masing masing merek yang telah dipetakan dalam peta persepsi konsumen menurut Dent Jr, (1993). Bagi yang sedang membangun rumah adat bangunan atau merenovasi, munculnya beragam merek semen saat ini tentu membuat bingung masyarakat untuk memilih semen mana yang kualitasnya terbaik. Pabrik semen yang dikelola BUMN sudah menjadi satu nama sekarang, yaitu Semen

Indonesia, yang bergabung di dalamnya adalah semen Gresik, Padang dan Tonasa, akan tetapi, saat ini begitu banyak merek semen yang beredar di pasaran. Ada semen andalas, merah putih, garuda, SCG, Bima, Serang, Hippo, Holcim, Rajawali dan Bosowa. Tantangan globalisasi yang dihadapi saat ini adalah bagaimana mengembangkan strategi untuk peningkatan sumber daya manusia yang unggul dalam memaksimalkan kinerja kerjanya (Imran et al., 2014).

Kinerja pemasaran persemenan di Indonesia cukup baik, hal ini dibuktikan dengan meningkatnya penjualan semen baik secara domestik maupun ekspor dibanding tahun-tahun sebelumnya. Pelaku industri semen di Indonesia saat ini tengah menghadapi permasalahan *over-supply* atau kelebihan pasokan. Artinya, penawaran lebih tinggi ketimbang permintaan dari konsumen. Menurut data Asosiasi Semen Indonesia (ASI), total penjualan industri semen di Indonesia pada tahun 2017 mencapai 69,2 juta ton. Angka ini naik 9,5% dibandingkan tahun 2016 yang hanya membukukan penjualan 63,2 juta ton semen. Konsumsi semen terbesar masih berada di Pulau Jawa yang mencapai 37,4 juta ton. Angka ini naik 12% dibandingkan total konsumsi pada tahun 2016 yang hanya 33,4 juta ton (Indonesian, Association Cement, 2018). Berikut adalah tabel yang menggambarkan pangsa pasar 5 besar perusahaan semen di Indonesia.



Tabel 1.1 Pangsa Pasar 5 Besar Perusahaan Semen di Indonesia (Januari-Maret 2018)

Wilayah	Semen Indonesia	Tiga Roda	Holcim	Bosowa Maros	Conch Cement
Sumatera	41,3	11,9	21,1	2,0	2,4
Jawa	36,0	34,6	16,9	0,6	1,7
Kalimantan	41,0	24,9	7,0	2,5	21,0
Sulawesi	61,1	11,4	1,4	18,9	7,2
Bali	39,5	36,2	8,4	6,0	2,0
Nusra	22,3	34,0	4,4	23,8	5,1
Indonesia Timur	45,0	6,3	0,2	12,8	35,7
NASIONAL	39,4	26,4	14,9	3,6	4,6

Sumber: Asosiasi Semen Indonesia, diolah

Salah satu faktor yang mendukung kondisi oversuplai yang makin besar adalah penerapan strategi *predatory pricing* yang diduga dilakukan oleh PT. Conch Cement Indonesia. Menggunakan strategi ini, perusahaan yang dimiliki perusahaan semen terbesar di China bernama Anhui Conch Cement Company Ltd tersebut, rela menjual rugi produknya guna mendapatkan pangsa pasar. hanya dalam waktu 4 tahun, *Conch Cement* berhasil meraup pangsa pasar tanah air sebesar 4,6%, atau menjadi nomor empat terbesar di Indonesia. Conch Cement langsung menyasar pasar Indonesia Timur, yang semula hanya dijangkau mayoritas oleh PT Semen Indonesia Tbk (melalui PT Semen Tonasa) (Asosiasi Semen Indonesia, 2018).

Meningkatkan kinerja pemasaran persemenan di Indonesia tentunya ada indikasi dipengaruhi oleh meningkatnya kinerja produksi persemenan di Indonesia dan meningkatnya kinerja produksi persemenan tentunya didukung oleh peningkatan kinerja sumber daya manusia. Hal ini senada dengan pendapat (Tamer & Iyigun, 2016), yang mengatakan bahwa organisasi saat ini tidak dapat berhasil tanpa adanya peran dari sumber daya manusia untuk berkontribusi pada misi dan kelangsungan hidup organisasi tersebut. Perkembangan dunia global yang semakin cepat dalam berbagai aspek menuntut karyawan untuk selalu

belajar menghadapi, mengatasi dan bahkan mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di dunia secara umum dan industri persemenan pada khususnya. Untuk itu, perusahaan membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang handal dan kompeten dibidangnya agar perusahaan mampu memaksimalkan peluang dan menjawab semua tantangan. Saat ini, semua perusahaan fokus pada peningkatan profesionalisme karyawan, regenerasi dan penerapan Human Capital Master Plan (HCMP) berbasis kompetensi dan penyusunan *Talent Management*. Perusahaan persemenan, khususnya perusahaan persemenan di Suiawesi Selatan (Perusahaan PT. Semen Bosowa dan PT. Semen Tonasa), masing-masing memiliki budaya kerja perusahaan yang berbeda –beda. Semen Tonasa bersama Semen Indonesia Group telah menyusun sistem manajemen pengetahuan (*knowledge management*) dan mengefektifkan tenaga kerja agar lebih profesional memiliki 6 (enam) perilaku utama yang telah menjelma menjadi Budaya Perusahaan yang digali dari sikap dan perilaku karyawan dan dikenal dengan istilah CHAMPS yaitu (PT. Semen Tonasa, 2019):

1. Ciptakan visi jelas yang sinergis untuk bersaing,
2. Hidupkan semangat belajar terus menerus,
3. Amalkan tugas dengan akuntabilitas tinggi,
4. Mantapkan usaha untuk penuhi harapan pelanggan,
5. Praktekkan etika bisnis dengan integritas tinggi, dan
6. Senantiasa tingkatkan kerjasama.

Adapun budaya kerja PT. Semen Bosowa yang dikembangkan kemudian menitik beratkan pada empat aspek yaitu:

1. Efisiensi: lakukan terus efisiensi diseluruh sendi organisasi dengan tetap menjaga kualitas hasil melalui inovasi-inovasi baru. Dengan efisiensi, kita turut berkontribusi secara internal dalam meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Inisiatif dan Proaktif: Tanamkan dan tingkatkan terus budaya inisiatif dan proaktif. Tingkatkan koordinasi antar unit organisasi. Lakukan perbaikan terus menerus dan tidak mudah puas atas prestasi yang sudah dicapai. Hilangkan budaya menunggu (mengharapkan pihak lain menjadi inisiator).
3. Integritas: Seluruh insan Bosowa harus senantiasa menjunjung tinggi prinsip kebenaran dan kejujuran serta berperilaku konsisten antar ucapan dan tindakan. Jadilah teladan bagi orang lain terutama dalam mengemban tugas dan tanggung jawab.
4. Disiplin dalam administratif: Seluruh program dan kegiatan bisnis yang harus didukung oleh administrasi yang rapi dan akuntabel. Disiplin juga harus diterapkan dalam pengelolaan aset dan dokumentasi perusahaan.

Belum optimalnya kinerja yang ditunjukkan karyawan pada perusahaan swasta maupun BUMN disebabkan karena terdapat kecenderungan karyawan belum terintegrasi dengan tempat kerjanya. Hal tersebut terlihat pada seringnya terjadi mutasi, rotasi, dan demosi, karyawan merasa terawasi setiap aktivitasnya, tidak diberikan otonomi dalam berkerja, sehingga karyawan merasa bekerja penuh tekanan, kesulitan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menciptakan nilai (*Value Creation*), yang pada gilirannya menurunkan kinerja karyawan (Afza, 2012), Tingkat kesesuaian antara individu dengan organisasi sangat bergantung pada bagaimana organisasi mampu memenuhi kebutuhan karyawan (Cable & Judge, 1994). Kurangnya fasilitas utama maupun fasilitas pendukung yang disediakan perusahaan bagi karyawan menyebabkan para

karyawan tidak termotivasi untuk bekerja. Fasilitas dan lingkungan kerja yang baik dapat berhubungan dengan keterikatan karyawan sebagai bentuk kepuasan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Karyawan merasa tidak mendapatkan kompensasi finansial langsung yang adil dan mencukupi sesuai yang diharapkan, sehingga karyawan memanfaatkan kompensasi yang tidak langsung, seperti keselamatan dan keamanan kerja, menunda-nunda pekerjaan dengan harapan diberikan waktu untuk lembur, yang pada gilirannya akan menambah penghasilan yang menyangkut keadilan organisasi.

Turnover karyawan juga merupakan salah satu permasalahan yang menjadi momok bagi perusahaan yang bergerak di bidang produksi seperti halnya pada industri semen. *Turnover* merupakan peristiwa yang tidak diinginkan dalam proses manajemen organisasi mengingat hilangnya karyawan yang tidak dikelola akan mengganggu komunitas organisasi dan mengurangi moral mereka yang tinggal (Mobley, 1997). Isu *turnover* ini juga terjadi pada salah satu perusahaan Industri Semen terkemuka di Indonesia Timur yaitu PT Semen Bosowa Maros dan PT Semen Tonasa sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.2 Perbandingan Tingkat *Turnover* PT Semen Bosowa dan PT Semen Tonasa tahun 2014- 2018

Tahun	Jumlah <i>Turnover</i>	
	PT Semen Bosowa	PT Semen Tonasa
2014	23	81
2015	25	74
2016	45	79
2017	74	46
2018	12	62
Total	179	342

Sumber: PT Semen Bosowa Maros dan PT Semen Tonasa, 2018

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa jumlah karyawan yang berhenti atau keluar dari PT. Semen Bosowa dan PT. Semen Tonasa yang cukup signifikan setiap

tahunnya. *Turnover* karyawan membutuhkan biaya yang tidak sedikit bagi perusahaan karena mengeluarkan biaya yang cukup signifikan, baik langsung (misalnya, biaya perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan), maupun tidak langsung (misalnya, komitmen karyawan, layanan atau kualitas produk, produktivitas karyawan dan laba) (Griffeth, Hom, & S, 2000), (Kinicki, A. and Kreitner, 2007), (Price, 2001)

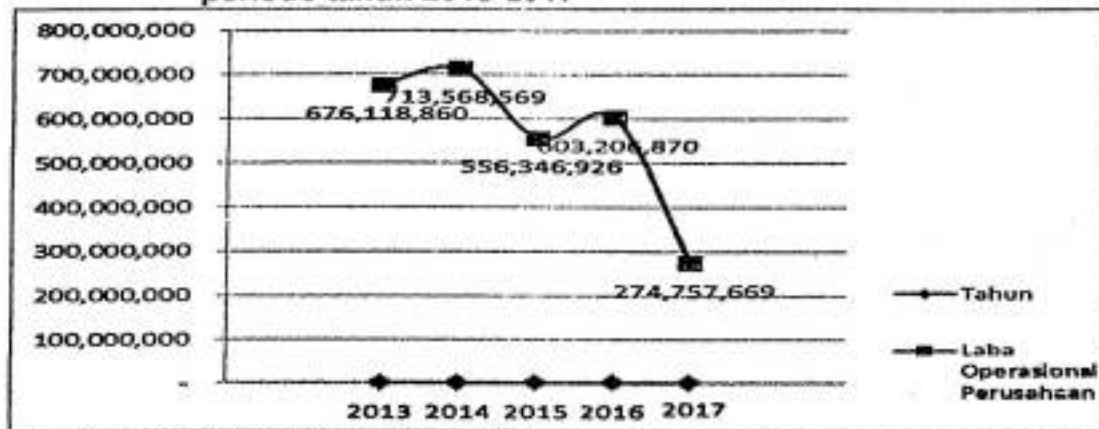
Hal ini menarik untuk diteliti karena perusahaan dalam industri semen menunjukkan indikasi *turnover* karyawan yang cukup tinggi misalnya di PT. Semen Bosowa tahun 2014 total karyawan yang mengundurkan diri 23 orang pada tingkat penerimaan karyawan sebesar 43 orang, tahun 2015 dengan total karyawan yang mengundurkan diri 26 orang dibandingkan tingkat rekrutmen sebanyak 28 orang, tahun 2016 dengan total karyawan mengundurkan diri sebesar 42 orang dan tidak ada rekrutmen, tahun 2017 dengan total karyawan yang mengundurkan diri 74 orang dan tidak ada rekrutmen, tahun 2018 dengan total karyawan yang mengundurkan diri sebesar 12 orang dan tidak ada rekrutmen. Sama halnya pada perusahaan PT. Semen Tonasa, berdasarkan data pada tabel 1.2 *turnover* pegawai selama tahun 2014 sampai tahun 2018 sebanyak 342, *turnover* pada perusahaan PT Semen Bosowa dan PT. Semen Tonasa yang terjadi dengan beragam alasan cenderung tinggi pada karyawan berusia muda disebabkan karena mereka masih memiliki keinginan untuk mencoba pekerjaan lain yang menurutnya pekerjaan itu lebih baik dibandingkan pekerjaan sebelumnya, adapula yang telah memasuki masa pensiun. Untuk mengantisipasi tingginya komposisi karyawan yang mendekati usia pensiun, Perseroan melakukan mitigasi dengan percepatan regenerasi karyawan baru. Dengan demikian, tidak terjadi kesenjangan dalam komposisi karyawan,

sehingga kelangsungan usaha Perseroan tetap terjaga dengan baik, penerimaan karyawan (perekrutan) hanya dilaksanakan pada tahun 2012 dengan penerimaan sebanyak 387 orang karyawan yang diangkat menjadi karyawan tetap, hal ini seharusnya juga menjadi suatu permasalahan yang harus menjadi perhatian perusahaan untuk lebih meningkatkan penerimaan karyawan, banyaknya karyawan yang keluar tiap tahunnya, tentunya harus diimbangi dengan penerimaan jumlah karyawan untuk lebih mengoptimalkan kinerja perusahaan.

Disamping itu, kondisi kerja di pabrik semen memiliki intensitas kerja dan risiko kesehatan yang cukup tinggi. Intensitas kerja terdiri dari dimensi yang berbeda: kecepatan dan upaya dalam bekerja (Green, 2004), tuntutan waktu (jam kerja lebih lama), tuntutan emosional (tingkat stres kerja) dan tuntutan pekerjaan atau beban kerja yang lebih besar (Burke, *et al.*, 2010), kecepatan kerja yang tinggi, tenggat waktu yang ketat atau waktu yang tidak mencukupi untuk menyelesaikan suatu pekerjaan (Čehovin Zajc dan Kohont, 2017), kelebihan peran, tuntutan waktu, dan jam kerja (Boxal dan Macky, 2014). Sasaran strategis perusahaan yaitu meraih posisi sebagai perusahaan produsen semen terdepan yang tumbuh berkelanjutan untuk meningkatkan kepuasan masyarakat melalui penguatan kondisi internal dan eksternal dengan menciptakan kajian bisnis, pelayanan prima yang terstandar, yang dikelola oleh sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan etika bisnis. Dalam rangka mendukung Peraturan Menteri BUMN, Perseroan menetapkan sejumlah strategi korporasi dan strategi bisnis untuk mencapai target-target (laba) yang telah ditetapkan.

Berikut adalah gambar diagram kondisi laba operasional perusahaan PT. Semen Tonasa periode tahun 2013-2017.

Gambar 1.1 Diagram Laba Operasional Perusahaan PT. Semen Tonasa periode tahun 2013-2017



Sumber: PT. Semen Tonasa, 2018

Diagram tersebut menunjukkan bahwa kondisi laba perusahaan PT. Semen Tonasa periode tahun 2013-2017 yang mengalami fluktuasi, kondisi laba tertinggi dicapai pada tahun 2014 sebesar Rp 713.568.569 ribu dan sangat mengalami penurunan pada tahun 2017 yaitu laba operasional perusahaan hanya mencapai Rp 274.757.669 ribu, untuk itu perusahaan PT. Semen Tonasa selalu berusaha untuk meningkatkan penjualan serta menekan biaya untuk meningkatkan laba perusahaan dan perusahaan selalu terus berinovasi dan meningkatkan kinerja para pegawainya untuk selalu meningkatkan kinerja perusahaan.

Sama halnya pada perusahaan PT. Semen Bosowa, yang tingkat penjualannya setiap tahunnya mengalami penurunan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada data tersebut.

Tabel 1.3 Produksi dan Penjualan PT. Semen Bosowa Tahun 2014-2018 (dalam Ton)

Kegiatan	2014	2015	2016	2017	2018
Produksi Semen	1,792,000	1,552,800	1,523,700	1,481,800	1,364,400
Penjualan Semen	1,760,600	1,551,600	1,527,700	1,452,100	1,381,500

Sumber: PT. Semen Bosowa, 2019.

Pada tabel tersebut menjelaskan produksi dan penjualan pada PT. Semen Bosowa mengalami penurunan setiap tahunnya, tahun 2014 dengan produksi sebesar 1,792,000 dan penjualan sebesar 1,760,600 terus mengalami penurunan hingga tahun 2018 produksi dan penjualan PT. Semen Bosowa hanya mencapai 1,364,400 ton produksi dan penjualan hanya 1,381,500 ton. Kondisi penjualan yang semakin menurun seiring dengan penurunan produksi semen, kondisi ini tentunya akan berdampak pada kinerja organisasi PT. Semen Bosowa, sehingga kedepannya produktivitas organisasi harus lebih ditingkatkan supaya penjualan semakin meningkat.

Perusahaan menjadi bisnis berdasarkan pengetahuan diharapkan dapat memberi nilai tambah (*Value Added*) bagi perusahaan, sehingga perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang tentunya akan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan. Perusahaan tidak bisa hanya berfokus pada peningkatan jumlah produksi untuk bisa bersaing di pasar namun juga harus memiliki nilai tambah (*Value Added*) yang bisa ditawarkan kepada konsumen untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Roos *et al*, 2005). Oleh karena itu, suatu perusahaan harus menerapkan dan mengembangkan *Intellectual Capital* dalam organisasi Menurut Ulum (2009: 20-30), "*Intellectual Capital* merupakan sumber daya pengetahuan dalam bentuk karyawan, pelanggan, proses atau teknologi yang perusahaan gunakan dalam proses penciptaan nilai bagi perusahaan". Salah satu contohnya yakni pada masa sekarang tenaga kerja yang dibutuhkan tidak lagi dinilai dengan kuantitas tapi lebih merujuk kepada kualitas tenaga kerja itu sendiri, dengan kepemilikan tenaga kerja yang berkualitas akan mampu memberikan ide dan inovasi yang berguna untuk meningkatkan nilai dan kemampuan bersaing bagi perusahaan.

"Peran *Intellectual Capital* dalam memprediksi kinerja perusahaan merupakan hal yang positif bagi pihak perusahaan hal ini dikarenakan kinerja perusahaan dapat menjadi gambaran tentang perkembangan perusahaan bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Adapun parameter yang digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan yaitu dengan menggunakan laba. Laba akan diperoleh jika perusahaan terus melakukan kegiatan operasionalnya. Kegiatan operasional perusahaan akan dicapai jika mempunyai sumber daya yang berpengetahuan dan berkompetensi dalam bidangnya (Ulum, 2009). Laba akan memberikan sinyal positif bagi prospek perusahaan dimasa yang akan datang. Pertumbuhan laba yang semakin baik akan mengindikasikan bahwa kinerja perusahaan juga semakin baik, karena laba merupakan ukuran kinerja suatu perusahaan.

Tabel 1.4 Gambaran Kondisi *Value Added Intellectual Capital (VAIC)* dan *Return On Assets (ROA)* pada Tahun 2013-2017 PT. Semen Tonasa

Tahun	VAIC	ROA
2013	27.46	83.21
2014	27.77	86.59
2015	29.06	66.49
2016	20.19	69.09
2017	22.27	31.24

Sumber: laporan keuangan PT Semen Tonasa (data diolah)

Berdasarkan data tersebut diketahui bahwa *Value Added Intellectual Capital* yang dihasilkan oleh PT. Semen Tonasa mengalami mengalami fluktuasi dari tahun 2013-2017, Meskipun kondisi ROA mengalami kenaikan pada tahun 2013-2014 seiring dengan pertumbuhan *Value Added Intellectual Capital* dari tahun 2013-2015, namun kondisi ROA sangat mengalami penurunan pada tahun 2017 disebabkan karena kondisi laba operasional perusahaan mengalami penurunan drastis pada tahun itu. Pada tahun 2017, laba komprehensif mencapai Rp

176.170.914 ribu dimana lebih rendah 68.20% dibanding dengan tahun 2016 sebesar Rp 572.035.815 ribu. hal tersebut dipengaruhi oleh penurunan pendapatan sebesar 4.62% atau Rp 247.358.894 ribu dan peningkatan beban pokok penjualan sebesar 2,26% atau Rp 85.063.857 (Laporan Keuangan PT. Semen Tonasa, 2017). Berdasarkan uraian analisis data diatas dapat diketahui modal intelektual diyakini dapat berperan penting dalam peningkatan nilai perusahaan maupun kinerja keuangan. Perusahaan yang mampu memanfaatkan modal intelektualnya secara efisien, maka kinerja keuangan perusahaan akan meningkat. Dengan kata lain bahwa semakin baik *Intellectual Capital* perusahaan maka akan semakin mendukung peningkatan kinerja keuangan perusahaan. keberadaan sumberdaya perusahaan merupakan pemicu di balik keunggulan bersaing dan capaian kinerja keuangan perusahaan.

Optimalisasi seluruh sumber pendapatan usaha serta pengelolaan dan pengembangan SDM yang profesional dan produktif untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Sedangkan dari sisi bisnis, Perseroan berupaya untuk tetap meningkatkan kinerja dalam menunjang target jangka panjang untuk memenuhi pangsa pasar dan ekspansi pasar serta pembangunan unit pengantongan semen. Dukungan sejumlah 1.282 karyawan PT. Semen Tonasa dan 869 karyawan PT. Semen Bosowa disertai dengan produktifitas kerja yang tinggi diharapkan mampu mendukung operasional perusahaan dalam mempertahankan pasokan produk di pasar domestik, bahkan memenuhi permintaan semen dari luar negeri.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan Masoud *et al.* (2013) yang meneliti *The Relationship Between The Quality Of Work Life And Organizational Commitment of The Employees of Darab cement*

company: Case study In Iran, Radja et al (2013) yang meneliti *Effect Quality of Work Life And Organizational Commitment Towards Work Satisfaction In Increasing Public Service Performance (A Study of License of Founding Building Service In Makassar City)*, Normala (2010) meneliti *Investigating the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment amongst Employees in Malaysian Firms*, Ryssel et al. (2004) meneliti *The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships*, Nyameino et al. (2015) meneliti *Moderating effect of information technology utilization on the relationship between commitment and customer satisfaction*. Ali, Jan, Ali, & Tariq, (2014) meneliti *Transformational and Transactional Leadership as Predictor of Job Satisfaction, Commitment, Perceived Performance and Turnover Intention (Empirical Evidence from Malakand Division, Pakistan)*, Rashed & Daud, (2013) meneliti *Effects of Transformational Leadership on Organizational Commitment at University Departmental Level*.

Mufti Hasan Alfani (2018) meneliti *Analisis Pengaruh Quality of Work Life (QWL) terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank BRI Syariah Cabang Pekanbaru*. Croteau, Anne-Marie., & F. Bergeron (2001) meneliti *An information technology trilogy: business strategy, technological deployment and organizational performance*. Khuong dan Hoang (2015) meneliti *The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam*. Longe, Olukayode (2014) meneliti *Leadership Style Paradigm Shift and Organisational Performance: A Case of the Nigerian Cement Industry*. Muhammad Idrus Taba (2004) yang meneliti mengenai Pengaruh Komitmen

Organisasi, Prestasi Kerja, dan Sistem Imbalan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Perusahaan Perbankan di Sulawesi Selatan).

Penelitian ini merujuk pada *grand theory* dari perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2013), perilaku organisasi mempelajari dampak dari Individu, grup dan kelompok terhadap munculnya berbagai perilaku dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku seluruh individu pada dasarnya memiliki konsistensi dasar. Perilaku tidak muncul secara acak, melainkan dapat diprediksi kemudian dimodifikasi sesuai perbedaan dan keunikan masing-masing individu

Kebaharuan penelitian (*research novelty*) yang ditampilkan dalam penelitian ini ialah mengangkat variabel *quality of work life*, teknologi informasi dan gaya kepemimpinan serta pengaruhnya terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasi dan motivasi kerja dengan lokus penelitian penelitian adalah industri semen di Sulawesi Selatan yakni Perusahaan PT Semen Tonasa dan PT. Semen Bosowa, dan peneliti sebelumnya hanya mengkaitkan pengaruh secara langsung *quality of work life*, teknologi informasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja organisasi dan penelitian terdahulu hanya terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi.

Berangkat dari latar belakang di atas untuk mengetahui kecocokan individu dengan organisasi *quality of work life*, teknologi informasi dan gaya kepemimpinan, seperti pada perusahaan Semen Tonasa yang menerapkan sistem Dewan Komisaris dan Direksi dalam *struktur corporate governance*. Perusahaan Semen Bosowa dan Semen Tonasa yakin bahwa pilar *good corporate governance* sangat bergantung kepada integritas dan kualitas

kepemimpinan serta pengaruhnya terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasi dan motivasi kerja dengan lokus penelitian adalah industri semen di Sulawesi Selatan yakni Perusahaan PT Semen Tonasa dan PT. Semen Bosowa dan alasan dipilihnya kedua perusahaan tersebut adalah industri semen tonasa merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sementara industri semen bosowa merupakan Badan Usaha Milik Swasta (BUMS) sebagai perusahaan semen swasta nasional di Indonesia. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) seperti industri semen tonasa dari sisi sebuah perusahaan maka diwajibkan mengejar keuntungan, namun ada sisi pelayanan umum kepada masyarakat yang harus dijalankan sesuai dengan PP No. 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara dengan memiliki prinsip-prinsip pengelolaan lebih bersifat *social oriented* atau *service oriented* artinya berorientasi pada pelayanan kepentingan umum yang tentunya berbeda dengan industri semen Bosowa dengan tujuan *profit oriented* maka memperoleh keuntungan lebih diutamakan.

Adapun fokus penelitian adalah pegawai tetap yang mengacuh pada UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, perjanjian kerja waktu tidak tertentu (PKWTT) adalah pekerjaan yang bersifat tetap, pekerjaannya tidak dibatasi waktu.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang seperti diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan?

2. Apakah teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan?
4. Apakah *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan?
5. Apakah teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan?
7. Apakah *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan?
8. Apakah teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan?
9. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan?
10. Apakah komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan?
11. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan?
12. Apakah *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui variabel komitmen organisasi?
13. Apakah teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui variabel komitmen organisasi?

14. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui variabel komitmen organisasi?
15. Apakah *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui variabel motivasi kerja?
16. Apakah teknologi Informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui variabel motivasi kerja?
17. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui variabel motivasi kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan masalah pokok yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian yang hendak diperoleh adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan menguji seberapa besar pengaruh *quality of work life* terhadap komitmen organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan.
2. Untuk menganalisis dan menguji seberapa besar pengaruh teknologi informasi terhadap komitmen organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan.
3. Untuk menganalisis dan menguji seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan.
4. Untuk menganalisis dan menguji seberapa besar pengaruh *quality of work life* terhadap motivasi kerja pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan.



5. Untuk menganalisis dan menguji seberapa besar pengaruh teknologi informasi terhadap motivasi kerja pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan.
6. Untuk menganalisis dan menguji seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan.
7. Untuk menganalisis dan menguji seberapa besar pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan.
8. Untuk menganalisis dan menguji seberapa besar pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan.
9. Untuk menganalisis dan menguji seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan.
10. Untuk menganalisis dan menguji seberapa besar pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan.
11. Untuk menganalisis dan menguji seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan.
12. Untuk menganalisis dan menguji seberapa besar pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja organisasi melalui variabel komitmen organisasi.
13. Untuk menganalisis dan menguji seberapa besar pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja organisasi melalui variabel komitmen organisasi.

14. Untuk menganalisis dan menguji seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi melalui variabel komitmen organisasi.
15. Untuk menganalisis dan menguji seberapa besar pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja organisasi melalui variabel motivasi kerja.
16. Untuk menganalisis dan menguji seberapa besar pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja organisasi melalui variabel motivasi kerja.
17. Untuk menganalisis dan menguji seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi melalui variabel motivasi kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat:

- 1) Untuk memberikan sumbangan pemikiran terhadap pengembangan ilmu pengetahuan di bidang perilaku organisasi terutama dalam hal pengaruh *quality of work life*, teknologi informasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasi dan motivasi kerja.
- 2) Untuk memberikan masukan bagi industri persemenan di Sulawesi Selatan untuk menganalisis permasalahan yang dihadapinya, khususnya dalam pengambilan kebijakan, keputusan dan program pengembangan bisnisnya serta peningkatan kinerja karyawannya.
- 3) Untuk memberikan solusi bagi peningkatan kinerja industri persemenan yang menyangkut manajemen sumber daya manusia.
- 4) Untuk menjadi bahan pertimbangan dan pemikiran bagi para peneliti lain yang berminat dalam masalah yang penulis teliti.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

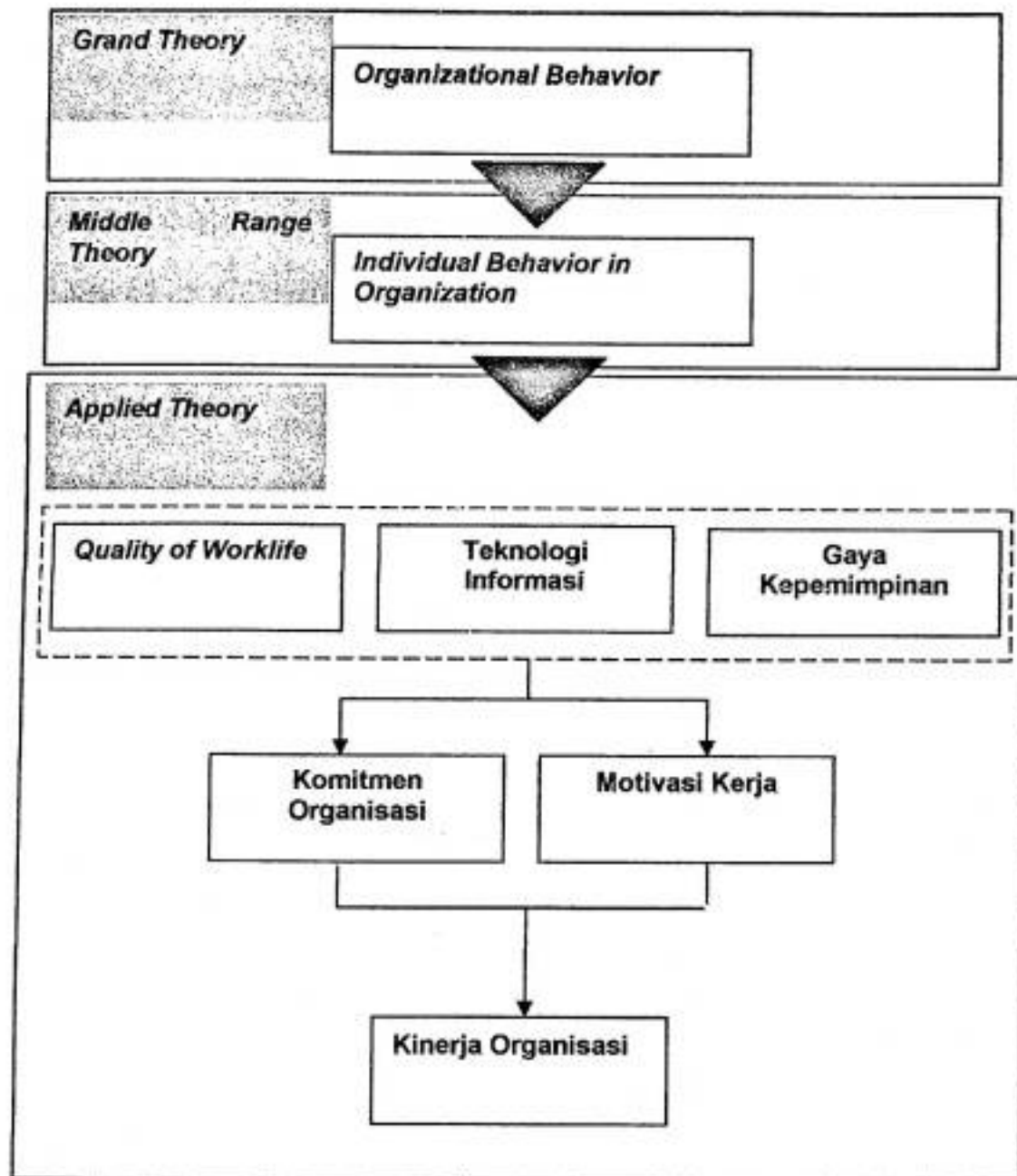
2.1.1 Tinjauan Grand Theory, Middle Range Theory dan Applied Theory

Pada bagian ini disajikan tentang kelompok atau kombinasi dari seluruh teori yang digunakan dalam penelitian. Penjabaran *grand theory*, *middle range theory* dan *applied theory* sangat penting bagi penelitian kuantitatif untuk mengetahui positioning, novelty, dan pijakan teori yang kokoh dalam membentuk konstruk atau menghubungkan antar variabel.

Grand theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah perilaku organisasi (*Organizational Behavior*), *middle range theory* adalah *Individual Behavior in Organization*, kemudian *applied theory* adalah quality of work life, teknologi informasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kinerja organisasi.

Grand theory yang mendasari penelitian ini adalah teori umum dari perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2013), Perilaku organisasi mempelajari dampak dari individu, grup dan kelompok terhadap munculnya berbagai perilaku dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku seluruh individu pada dasarnya memiliki konsistensi dasar. Perilaku tidak muncul secara acak, melainkan dapat diprediksi kemudian dimodifikasi sesuai perbedaan dan keunikan masing-masing individu.

Berikut ini disajikan kerangka lengkap *grand theory*, *middle range theory* dan *applied theory*.

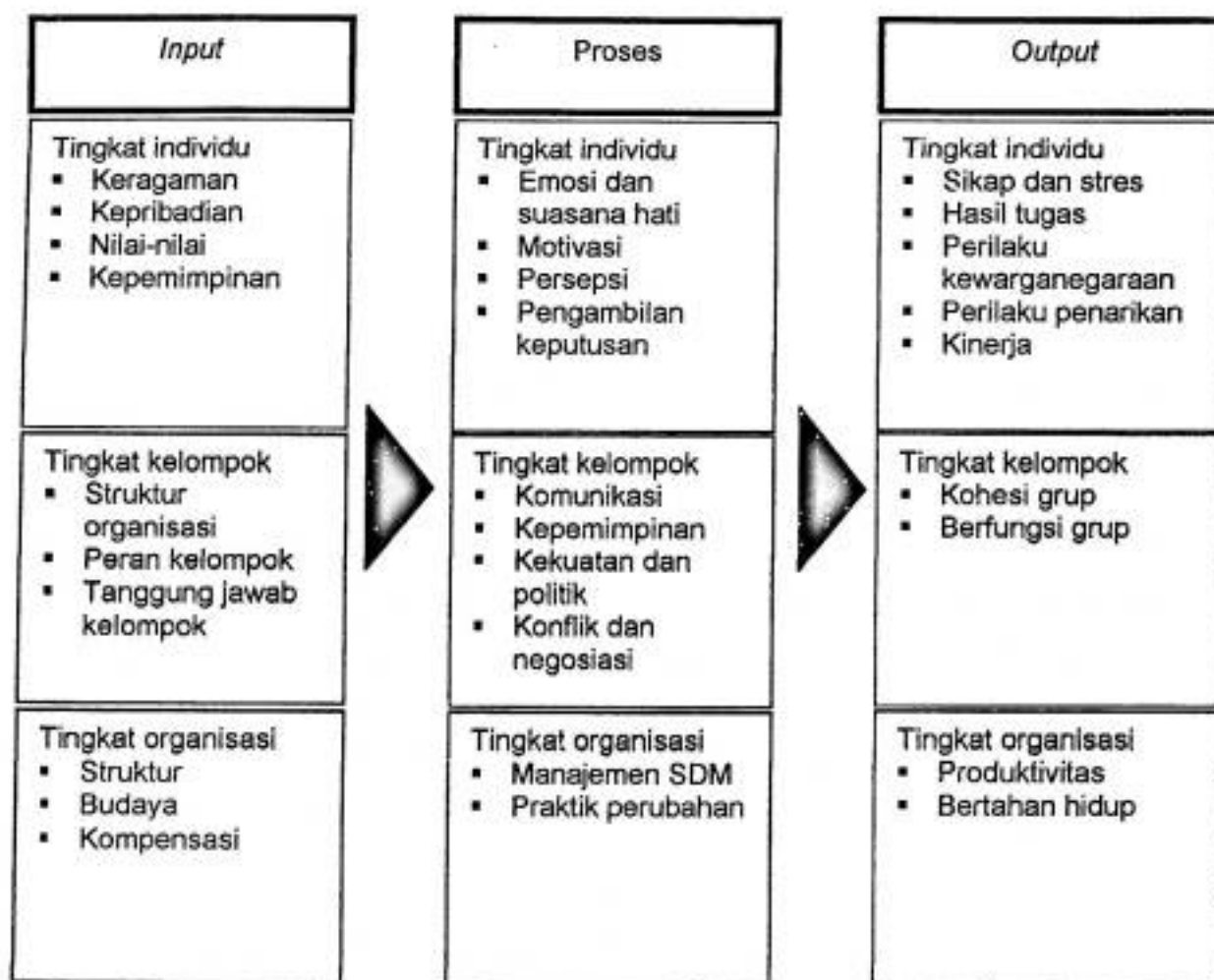


Gambar 2.1. Kerangka *Grand Theory*

2.1.2 Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi mempelajari dampak dari individu, grup dan kelompok terhadap munculnya berbagai perilaku dalam organisasi dengan tujuan

meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku seluruh individu pada dasarnya memiliki konsistensi dasar. Perilaku tidak muncul secara acak, melainkan dapat diprediksi kemudian dimodifikasi sesuai perbedaan dan keunikan masing – masing individu. Kerangka perilaku organisasi ini terdapat dalam buku *Organizational Behavior* yang dikarang oleh Robbins dan Judge (2013). Kerangka perilaku organisasi ini digambarkan oleh Robbins dan Judge (2013) sebagai berikut.



Gambar 2.2. Kerangka Teori Perilaku Organisasi

Kerangka dasar teori perilaku organisasi ini didukung oleh dua komponen pokok, yakni individu-individu yang berperilaku dan organisasi formal sebagai wadah dari perilaku tersebut. Teori umum dari perilaku organisasi yang

dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2013), teori ini memiliki tiga bagian penting dari teori perilaku organisasi yaitu masukan, proses, dan keluaran. Masukan merupakan pengaturan awal situasi dan lokasi dimana proses proses akan terjadi. Komponen ini ditentukan di awal sebelum hubungan kerja terjadi. Komponen proses merupakan tindakan dan keputusan yang dilakukan oleh individu, grup, dan organisasi yang terlibat di dalamnya sebagai hasil dari masukan dan berujung pada hasil tertentu. Keluaran merupakan hasil akhir yang di prediksi yang dipengaruhi oleh beberapa variabel lainnya.

Dalam komponen masukan pada tingkat individu terdapat variabel *quality of work life*, teknologi informasi dan gaya kepemimpinan memiliki peranan penting bagi perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa *quality of work life*, teknologi informasi dan gaya kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi merupakan salah satu faktor dasar yang akan mempengaruhi berbagai hal yang berkaitan dengan proses yang akan terjadi serta mampu mempengaruhi berbagai variabel yang berkaitan dengan proses yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun organisasi. Dalam komponen proses pada tingkat individu, komitmen organisasi serta motivasi yang dimiliki oleh masing – masing individu akan mempengaruhi berbagai komponen keluaran yang merupakan hasil akhir dari sebuah proses dalam organisasi.

2.1.3 Konsep Kinerja Organisasi

Armstrong dan Baron (1998), menjelaskan bahwa kinerja (*performance*) adalah melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi". Kinerja organisasi atau kinerja perusahaan merupakan indikator

tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer atau pengusaha. Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi (Gibson, 1998). Manajemen kinerja merupakan proses mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja kedalam satu system tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan (Dessler 2006: 322). Manajemen kinerja juga merupakan suatu pendekatan strategis dan terintegrasi guna mencapai kesuksesan dalam organisasi dengan cara memperbaiki kinerja para karyawan serta mengembangkan kapabilitas tim dan kontribusi individual (Armstrong & Baron, 1998).

Kinerja organisasi adalah keberhasilan personel, tim atau organisasi dalam mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. dimensi kinerja terdiri dari dua yakni dimensi internal (dimensi operasional) yang difokuskan pada operasional seperti kinerja karyawan dan pengukuran yang bersifat eksternal atau jangka panjang seperti kinerja financial, pertumbuhan organisasi dan kepuasan konsumen. Menurut Fitzgerald et al. (1991) dimensi untuk mengukur kinerja dikelompokkan menjadi dua yaitu kategori pertama merupakan dimensi hasil yang terdiri dari daya saing organisasi, pertumbuhan organisasi dan keberhasilan organisasi secara *financial (financial success)*. Sedangkan kategori kedua adalah determinan keberhasilan yang terdiri dari kualitas, fleksibilitas, pemanfaatan sumberdaya dan inovasi.

Kinerja merujuk pada tingkat pencapaian atau prestasi perusahaan dalam periode waktu tertentu. Kinerja perusahaan adalah hal yang sangat menentukan dalam perkembangan perusahaan. Tujuan perusahaan untuk tetap eksis, memperoleh keuntungan, dan dapat berkembang (*growth*) dapat tercapai apabila

perusahaan tersebut memiliki performa yang baik. Kinerja (*performance*) perusahaan dapat dilihat dari tingkat penjualan, tingkat keuntungan, tingkat pengembalian modal, tingkat *turn-over* dan pangsa pasar yang diraih (Jauch dan Glueck, 1998).

Li *et al.* (2005) menggunakan 3 indikator untuk pengukuran kinerja bisnis, yaitu; efisiensi, pertumbuhan, dan profit. Kinerja perusahaan merupakan fenomena multi aspek yang sulit diukur (Aragon-sanchez dan Sanchez-Marin, 2005). Berbagai literatur menunjukkan bahwa baik indikator kuantitatif maupun kualitatif memiliki keterbatasan dan direkomendasikan untuk digunakan secara bergantian. Pengukuran secara kuantitatif seperti ROI, profit, sales, dan sebagainya, untuk mengidentifikasi seberapa besar pencapaian perusahaan pada suatu periode tertentu, lazimnya digunakan ukuran ROI yaitu hasil perbandingan dari pendapatan sebelum pajak dengan asset total (Suci, 2009). Sedangkan pengukuran secara kualitatif atau sering disebut indikator kinerja, merupakan pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan skala tertentu atas variabel-variabel kinerja seperti pengetahuan dan pengalaman bisnis, kemampuan untuk menawarkan kualitas produk dan jasa, kapasitas untuk mengembangkan proses dan produk baru, kemampuan mengelola dan bekerja dalam kelompok, produktivitas tenaga kerja, dan tanggung-jawab perusahaan terhadap lingkungan.

Laitinen (2002) mendefinisikan kinerja sebagai kemampuan untuk menghasilkan sesuatu dalam dimensi yang telah ditentukan secara apriori, dalam kaitannya dengan target. Sistem pengukuran kinerja yang terorganisir dengan baik memungkinkan mekanisme tunggal yang paling kuat dalam manajemen untuk meningkatkan probabilitas sebagai implementasi dari strategi. Literatur

menunjukkan bahwa omset penjualan merupakan indikator kinerja yang paling sering digunakan. O'regan *et al.* (2005) menggunakan ukuran kinerja keuangan berupa laba kotor per karyawan. Keuntungan dari pendekatan ini adalah memperhitungkan ukuran perusahaan, kompleksitas, struktur organisasi, efisiensi, dan komunikasi. Garg *et al.* (2003) menyatakan bahwa kebanyakan perusahaan kecil, tidak mungkin mereka bersedia untuk menyediakan data akuntansi secara rinci tentang kinerja perusahaan. Disarankan kepada peneliti untuk menggunakan pengukuran subyektif dalam pengukuran kinerja. Pengukuran seperti kinerja keseluruhan atau kesuksesan usaha telah ditemukan akan sangat berhubungan dengan ukuran kinerja perusahaan.

Street dan Cameron (2007) menyatakan bahwa kesuksesan kinerja bisnis ditentukan oleh beberapa faktor yaitu; (1) *individual characteristics*, (2) *organizational characteristics*, (3) *relationship and environmental characteristics*, (4) *strategy development and planning*, serta (5) *organizational development*. Boohene *et al.* (2008) menyatakan bahwa kinerja usaha ditentukan oleh personal value dari owner atau manager, dan strategi, dimana personal value akan mempengaruhi strategi yang dipilih oleh owner atau manager. Kotey dan Meredith (1997) menyatakan bahwa owner atau manager *personal values*, strategi bisnis, and enterprise performance secara empirik memiliki hubungan yang saling terkait.

Pengukuran kinerja juga dapat didefinisikan sebagai proses pengkuantifikasian efisiensi dan efektivitas dari tindakan yang lalu. Ukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai sebuah parameter yang digunakan untuk mengkuantifikasi efisiensi dan efektivitas dari tindakan yang lalu. Metrik kinerja adalah definisi dari cakupan, isi dan bagian-bagian komponen dari sebuah

ukuran kinerja yang berbasis luas (Neely, 2002). Pernyataan lain mengenai manajemen kinerja merupakan suatu pendekatan guna menciptakan *shared vision* maksud dan tujuan dari organisasi, membantu setiap karyawan untuk mengerti dan mengenali besarnya kontribusi mereka, sehingga bisa meningkatkan kinerja, baik individual maupun organisasi. (Fletcher, 1993).

Schwartz (1999) memandang manajemen kinerja sebagai gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik baik dari manajer kepada karyawan maupun sebaliknya dari karyawan kepada manajer. Costello (1994:3) menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan dasar dan kekuatan pendorong yang berada di belakang semua keputusan organisasi, usaha kerja, dan alokasi sumber daya. Menurut Sabine dan Frese (2001): "*Performance is what the person or system does*". Hal senada dikemukakan oleh Mohrman et al (dalam Sabine dan Frese, 2001) sebagai berikut: "*A performance consists of a performer engaging in behavior in a situation to achieve results*". Dari kedua pendapat ini, terlihat bahwa kinerja dilihat sebagai suatu proses bagaimana sesuatu dilakukan. Jadi, pengukuran kinerja dilihat dari baik-tidaknya aktivitas tertentu untuk mendapatkan hasil yang diinginkan.

Pendapat lainnya mengenai kinerja yang dikemukakan oleh Hugh J. Arnold dan Daniel C Feldman (1986) mengatakan bahwa kinerja adalah serangkaian perilaku dan kegiatan secara individual sesuai dengan harapan atau tujuan organisasi. Keban (1995:1) menyatakan kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan, yang berarti bahwa kinerja dijabarkan sebagai stratifikasi atau penilaian suatu pekerjaan dipandang seberapa tinggi tingkat pencapaian hasil

atas tujuan yang ditetapkan. Sedangkan Ivancevich, Donnelly dan Gibson (1996:48) mengatakan bahwa kinerja adalah ukuran utama keberhasilan suatu organisasi dan tanggung jawabnya.

Pendapat tersebut menegaskan bahwa kinerja merupakan standar organisasi untuk mencapai keberhasilan yang menjadi tanggung jawabnya. Menurut Prawirosentono (1999:2) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Untuk memastikan bahwa sumber (input) sudah digunakan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, maka diperlukan pengukuran kinerja manajemen. Menurut Stout (1993) yang mengatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses. Dalam rangka optimalisasi kinerja perusahaan maka perlu kiat-kiat merancang sistem pengukuran kinerja organisasi, agar dalam menjalankan *core capability*-nya organisasi dapat menentukan keberhasilan dan kegagalan yang muncul. Untuk memenuhi kebutuhan peningkatan kinerja tersebut organisasi perlu untuk membentuk suatu system manajemen kinerja untuk mengkomunikasikan tujuan dan pencapaian (*goal and achievement*).

Banyak organisasi yang kesulitan dalam membangun dan menerapkan system manajemen kinerja yang efektif. Kunci sukses dari sistem yang efektif adalah, kinerja (*performance*). Sebuah organisasi akan eksis kalau ia berkinerja,

dan organisasi akan sukses apabila memiliki kinerja yang tinggi. Maka, system manajemen kinerja (performance management system) menjadi bagian tak terpisahkan dari manajemen organisasi secara keseluruhan (*Human Capital Magazine*, No.28, Edisi Juli 2006). Flak dan Dertz (2005) mengatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang diperlukan dalam kesuksesan kinerja adalah :(1) komitmen top manajemen dan kepemimpinan, (2) partisipasi pegawai dan manajer menengah, (3) budaya kinerja yang baik, (4) pelatihan dan pendidikan, (5) membuatnya relatif sederhana, mudah digunakan dan dipahami, dan (6) kejelasan visi, strategi dan hasil.

2.1.1.1. Pengukuran Kinerja

Pengertian penilaian kinerja oleh Anderson, Lane K. dan Donald K. Clancy (dalam Yuwono, et.al, 2007), bahwa penilaian kinerja adalah "*feedback from the accountant to management that provides information about how well the action represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities.*", artinya bahwa pengukuran kinerja adalah umpan balik dari akuntan manajemen yang menyediakan informasi tentang seberapa baik tindakan mewakili rencana; itu juga mengidentifikasi di mana manajer mungkin perlu melakukan koreksi atau penyesuaian dalam perencanaan masa depan dan kegiatan pengendalian. Yuwono et.al. (2007) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai aktivitas mengukur kinerja suatu kegiatan atau seluruh rantai nilai". Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (Whittaker, 1993).

Beberapa definisi-definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Gordon B Davis (1993) berpendapat bahwa secara umum tujuan dilakukan pengukuran kinerja adalah:

1. Meningkatkan motivasi karyawan dalam memberikan kontribusi kepada organisasi.
2. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kualitas kinerja masing-masing karyawan.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai dasar untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan dan pengembangan karyawan.

2.1.4 Quality of Work Life

Quality of Work Life (QWL) mengacu pada keadaan menyenangkan atau tidak menyenangkannya lingkungan pekerjaan bagi seseorang. Tujuan utamanya adalah pengembangan lingkungan kerja yang sangat baik bagi karyawan dan juga bagi produksi. Fokus utama dari *Quality of Work Life* sendiri adalah bahwa lingkungan kerja dan semua pekerjaan didalamnya harus sesuai dengan orang-orang dan teknologi (Davis dan Newstrom, 1994). Kemudian Sumarsono (2004) mendefinisikan *Quality of Work Life* sebagai salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi SDM dalam

organisasi, sebagai suatu upaya pimpinan untuk memenuhi kebutuhan anggota maupun organisasi secara simultan dan terus menerus.

Kualitas kehidupan kerja atau yang dikenal dengan istilah *Quality of Work life* (QWL) didefinisikan oleh Nawawi (2001) sebagai program yang mencakup cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan dengan menciptakan pekerjaan yang lebih baik. Robbins (2002) mendefinisikan QWL sebagai suatu proses bagaimana suatu organisasi merespon kebutuhan karyawan sehingga karyawan tersebut memiliki kesempatan membuat keputusan untuk merancang kehidupannya di dalam lingkup pekerjaan. Selanjutnya, QWL menurut Flippo (2005) sebagai setiap kegiatan perbaikan yang terjadi pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi untuk meningkatkan efektifitas organisasi yang lebih besar melalui peningkatan martabat dan pertumbuhan manusia.

Menurut Siagian (2007) *Quality of Work Life* merupakan upaya yang sistematis dalam kehidupan organisasional melalui cara dimana para karyawan diberi kesempatan untuk turut berperan dalam menentukan cara mereka bekerja dan sumbangan yang mereka berikan kepada organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasarnya. Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life* (QWL) merupakan salah satu bentuk filsafat yang diterapkan manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumberdaya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut ialah: kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karier, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan.

Parvar *et al.*, (2013) yang mendefinisikan kualitas kehidupan kerja adalah suatu program yang efektif dalam memperbaiki kondisi kerja dan efektifitas organisasi. Menurut Parvar, kualitas kehidupan kerja memiliki peranan dalam memantau karyawan berkaitan dengan kualitas pekerjaan mereka dan kualitas kehidupan kerja karyawan sendiri juga dapat membantu para atasan untuk dapat melakukan perbaikan dalam suatu organisasi. *Quality of Work Life*, Cascio (2006) dapat diartikan menjadi dua pandangan.

Pandangan pertama, menyebutkan bahwa QWL merupakan sekumpulan keadaan dan praktek dari tujuan organisasi. Sementara, pandangan kedua, menyebutkan bahwa QWL diartikan sebagai persepsi-persepsi karyawan seperti perasaan aman, kesempatan bertumbuh dan berkembang selayaknya individu. John dan Louis (1997), dan Wayne (2003), memberikan definisi bahwa QWL adalah kepuasan karyawan dengan berbagai ragam kebutuhan melalui sumber daya, kegiatan, dan hasil dari berpartisipasi di perusahaan. John dan Louis (1997), menyebutkan terdapat delapan dimensi dari *Quality of Work Life*. Adapun dimensi tersebut:

- a) *Adequate and fair compensation*. Gaji yang diterima karyawan dari perusahaan dapat memenuhi standar gaji yang yang diterima secara umum, cukup untuk memenuhi suatu tingkat hidup yang layak dan mempunyai perbandingan yang sama dengan gaji yang diterima oleh orang lain dalam posisi yang sama. Disisi lain, gaji yang memadai dan adil menunjukkan pada komponen dasar dari kualitas kehidupan kerja yang berguna untuk memotivasi, menarik, dan menahan para karyawan.
- b) *Safe and healthy environment*. Lingkungan yang aman dan sehat berkaitan dengan lingkungan kerja karyawan termasuk kenyamanan situasi untuk fisik

dan kesehatan mereka. Kondisi kerja yang tidak sehat dan berbahaya juga dapat menyebabkan permasalahan bagi pemberi kerja. Oleh karena itu, karyawan tidak ditempatkan dalam keadaan yang dapat membahayakan diri mereka, namun pada kondisi yang meminimalisir resiko yang timbul akibat kecelakaan. Hal ini berkaitan pula dengan waktu atau jam kerja yang layak dan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

- c) *Development of human capacity*. Komponen pengembangan kapasitas manusia menunjukkan pada kecenderungan perusahaan untuk menyediakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk mendapatkan kesempatan untuk belajar dan memperoleh otonomi. Kualitas kehidupan kerja karyawan akan lebih baik apabila perusahaan memungkinkan karyawan untuk menggunakan ketrampilan, keahlian, serta memberikan otonomi untuk menyelesaikan pekerjaan.
- d) *Growth and security*. Dicitrakan sebagai beberapa faktor penting yang berkaitan untuk memelihara kualitas kehidupan kerja diklasifikasikan sebagai keamanan pekerjaan, pertumbuhan pribadi, dan kemajuan karir. Suatu pekerjaan dapat memberi sumbangan dalam menetapkan dan mengembangkan kapasitas individu. Kemahiran dan kapasitas individu itu dapat dikembangkan dan dipergunakan dengan sepenuhnya, selanjutnya peningkatan peluang kenaikan pangkat dan promosi dapat diperhatikan serta mendapatkan jaminan terhadap pendapatan.
- e) *Social integration*. *Social integration* mengacu pada komponen penting yang berkaitan dengan bagaimana karyawan memiliki perasaan kepemilikan terhadap perusahaan, seperti misalnya, jika karyawan merasa bebas, terbuka, dan adanya kepercayaan dalam hubungan dan adanya perasaan

kebersamaan maka mereka akan merasa puas dengan kehidupan kerja mereka serta memiliki keterikatan dengan perusahaan.

- f) *Constitutionalism*. *Constitutionalism* mengacu pada hak-hak yang dimiliki karyawan dan bagaimana hak-hak tersebut dapat melindungi karyawan. Hak-hak tersebut dapat dikategorikan seperti hak-hak pribadi yang harus dihormati, kebebasan untuk berekspresi, dan hukum perburuhan.
- g) *Total life space*. Dikarakteristikan sebagai salah satu komponen penting dari kualitas kehidupan kerja karyawan yang berhubungan dengan waktu senggang karyawan. Seperti waktu untuk beristirahat, waktu bersama keluarga, dan keseimbangan waktu untuk bekerja dan istirahat. Hal ini dikarenakan karyawan memiliki peranan lain diluar pekerjaan.
- h) *Social relevance*. *Social relevance* mengacu pada sikap tanggung jawab perusahaan untuk menjaga kualitas dari kondisi kerja. Perilaku ini mencakup perilaku etis seperti perilaku praktek yang tidak merusak lingkungan dan bertanggungjawab pada produk. Hal ini berkaitan dengan pelanggan dan masyarakat luas secara keseluruhan dimana perusahaan beroperasi. Organisasi atau perusahaan yang mengabaikan peranan dan tanggung jawab sosialnya akan menyebabkan karyawan kurang menghargai pekerjaan mereka.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dimensi kualitas kehidupan kerja meliputi gaji yang adil dan memadai; lingkungan kerja yang sehat, selamat dan aman; adanya peluang untuk tumbuh dan berkembang; peluang penggunaan dan pengembangan kemampuan; keseimbangan antara pekerjaan, kehidupan pribadi dan kehidupan keluarga; hubungan kerja yang baik; dan tanggung jawab sosial perusahaan yang membangun kebanggaan

karyawan. Wayne (2003) mengemukakan beberapa aspek untuk mengetahui kualitas kehidupan kerja pada karyawan sebagai bagian dari performan manajemen perusahaan, yang meliputi.

1. Manajemen partisipatif (*participatory of management*), yakni karyawan memperoleh kesempatan untuk berpartisipasi dalam organisasi, dapat melakukan berbagai aktivitas yang relevan dengan aktivitas kerja pokok maupun di luar pekerjaan di lingkungan perusahaan.
2. Lingkungan kerja yang baik, sehat dan aman (*safety, health & work environment*). Karyawan merasa nyaman bekerja di lingkungan yang tidak termasuk kategori sick environ mental (*building*) meskipun dengan pekerjaan berisiko karena perusahaan memberikan sarana dan jaminan, sehingga karyawan merasa aman dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
3. Desain pekerjaan, menurut Sitohang (2007) pekerjaan di desain untuk membantu karyawan melakukan pekerjaan dengan senang dan peduli dengan apa yang dilakukan, serta menjadi berharga dan memiliki arti bagi karyawan dalam melakukan aktivitas kerja. Desain pekerjaan memiliki spesifikasi, yaitu; *Skill variety*, yaitu karyawan lebih ditekankan pada keahliannya, yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan; *Task identity*, yaitu karyawan melakukan pekerjaan secara bertahap sesuai prosedur kerja; *Task significance*, yaitu pekerjaan dipandang sebagai suatu hal yang penting bagi kehidupan bagi pekerjaan orang lain; *Autonomy*, yaitu karyawan memiliki keleluasaan untuk dapat mempertanggungjawabkan rancangan pekerjaan sampai pada hasil pekerjaan; dan *Feedback*, yaitu karyawan memperoleh umpan balik informasi mengenai kinerjanya.

4. Kesempatan memperoleh pengembangan potensi diri (*human resources development*), yaitu kesempatan mengikuti pelatihan (*training*), pemahaman nilai (*value*) pekerjaan, disain kerja sebagai pertimbangan untuk penyelesaian tugas (*reason for effort*), dan atribusi diri (*internal locus of control*), mengambil hikmah atas kegagalan.
5. Penghargaan kerja (*working reward*), yakni karyawan mendapat kesempatan untuk membangun atau meningkatkan *performance* sehingga akan berusaha menghindari kegagalan (*value*), berusaha menunjukkan hal yang dipandang lebih berharga (*demonstrating one's worth*), dan dapat mempertimbangkan pandangan sosial (*social comparison*) dalam mencapai hasil atau prestasi dalam pekerjaan.

Ellitan (1998), *Quality of Work Life* diartikan sebagai kultur berbasis keterlibatan. Kultur *Quality of Work Life* menimbulkan komitmen timbal balik yang sangat tinggi diantara individu terhadap sasaran-sasaran organisasi serta antara organisasi dengan kebutuhan pengembangan individual. *Quality of Work Life* dapat dipandang sebagai sasaran, proses dan filosofi organisasi. *Quality of Work Life* dipandang sebagai suatu sasaran yaitu *Quality of Work Life* mengacu pada terciptanya peningkatan kerja, keterlibatan karyawan, kepuasan orang-orang yang terlibat di dalam organisasi dan efektivitas organisasi. Cascio (1992) menyebutkan bahwa untuk merealisasikan *Quality of Work Life* secara berhasil diperlukan beberapa persyaratan sebagai berikut:

1. Manajer seharusnya dapat menjadi seorang pemimpin yang baik serta dapat menjadi pembimbing karyawannya, bukan sebagai "Bos" dan diktator.

2. Keterbukaan dan kepercayaan, kedua faktor tersebut merupakan persyaratan utama dalam penerapan konsep *Quality of Work Life* dalam manajemen.
3. Informasi yang berkaitan dengan kegiatan dan manajemen harus diinformasikan kepada karyawan, dan saran-saran dari para karyawan harus diperhatikan secara serius.
4. *Quality of Work Life* harus dilakukan secara berkelanjutan mulai dari proses pemecahan masalah yang dihadapi oleh manajemen dan para karyawan hingga sampai membentuk mitra kerja diantara mereka.
5. *Quality of Work Life* tidak dapat dilaksanakan secara sepihak oleh manajemen saja, melainkan peran serta seluruh karyawan perlu ditingkatkan.

Menurut Ellitan (1998) merujuk pada Sherwood ada 5 karakteristik keterlibatan anggota organisasi yaitu:

1. Terdapat pendelegasian yang memberikan tanggung jawab untuk melakukan tindakan pengambilan keputusan kepada orang yang memiliki informasi relevan dan tepat waktu serta memiliki keterampilan yang sesuai.
2. Terdapat kerja sama tim yang melintas batas-batas fungsional dan melibatkan orang yang tepat dan pada waktu yang tepat. Diharapkan bahwa orang-orang tidak hanya terfokus pada fungsi masing-masing bagian kerjanya saja.
3. Pemberdayaan sumber daya manusia, yang berarti memberikan peluang-peluang dan menghargai kontribusi. Sumber daya manusia organisasi perlu memberdayakan semua anggota organisasi tanpa memandang apakah anggota tersebut golongan minoritas, mayoritas, pria atau wanita. Setiap

pekerja diharapkan menerima dan menjalankan tanggung jawab dan tidak ada pembatasan tanggung jawab seorang karyawan pada suatu tugas atau pada bidang tertentu.

4. Adanya integrasi antara sumber daya manusia dan teknologi sehingga anggota organisasi harus dapat memberikan inisiatif dan kreativitas baik dibidang produksi, administrasi, laboratorium dan menguasai teknologi.
5. Rasa kebersamaan dalam mencapai tujuan seluruh anggota organisasi berdasarkan pada seperangkat nilai-nilai yang dinyatakan dengan jelas, mendeskripsikan misi organisasi dan metode-metode untuk merealisasikannya. Visi organisasi merupakan mercusuar sehingga setiap orang menyesuaikan diri ke arah tujuan bersama. Sebagai suatu proses, *Quality of Work Life* memerlukan usaha untuk mencapai sasaran organisasi (Ellitan, 1998).

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

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

pertikaian kebutuhan berdasarkan berbagai ketentuan normatif yang berlaku disuatu wilayah negara tertentu.

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

Quality of Work Life bukan hanya sebagai pendekatan mengenai pemerikayaan dan pemekaran pekerjaan saja melainkan *Quality of Work Life* sebagai suatu falsafah atau suatu pendekatan yang mencakup banyak kegiatan yang berbeda di tempat kerja yang bertujuan untuk memajukan pertumbuhan dan martabat manusia, bekerja bersama dengan saling membantu, menentukan perubahan-perubahan kerja secara partisipatif dan menganggap tujuan-tujuan karyawan dan organisasi dapat berjalan bersama-sama. Penerapannya seperti program kelompok-kelompok setengah otonom, program kualitas dan program komite manajemen-pekerja (Flippo, 2005). Berikut akan diuraikan beberapa penerapan *Quality of Work Life* yang banyak dilakukan oleh perusahaan.

1. Pengayaan pekerjaan (*Job Enrichment*). Pendesaian ulang pekerjaan merupakan salah satu cara manajemen untuk meningkatkan *Quality of Work Life*. Penekanannya yaitu pada pemerikayaan pekerjaan, istilah ini berdasarkan pada teori dua faktor Herzberg yaitu faktor motivator dan

pemeliharaan. Secara sederhana pemerdayaan pekerjaan adalah motivator tambahan yang dicakupkan dalam pekerjaan untuk membuatnya lebih berarti, meskipun istilah ini berlaku bagi hampir seluruh upaya untuk memanusiakan pekerjaan (Davis dan Newstrom, 1994).

2. Sistem kerja sosioteknis yang diperkaya. Sistem kerja sosioteknis yang diperkaya menyediakan keseimbangan sistem manusia teknis yang berusaha menciptakan pemerdayaan kekaryaan seutuhnya (Davis dan Newstroman, 1994).
3. Kelompok-kelompok setengah otonom. Kelompok-kelompok setengah otonom merupakan suatu kelompok kerja kecil yang bertanggung jawab terhadap serangkaian tertentu, kelompok kerja ini masih dibawah pengawasan manajemen (Gitosudarmo dan Sudita, 2000). Ciri-ciri yang menonjol dari penerapan program ini pada perusahaan menurut Flippo (2005) adalah sebagai berikut:
 - a) Susunan komposisi kerja yang mencakup semua ragam keterampilan yang perlu untuk melakukan semua pekerjaan. Perputaran/rotasi pekerjaan diperaktekkan dan para anggota diminta mempelajari semua pekerjaan.
 - b) Kelompok menentukan keluaran yang ingin dihasilkannya. Pemerdayaan pekerjaan perorangan digantikan oleh suatu bentuk pemerdayaan kerja.
 - c) Pendelegasian wewenang atau penentuan tugas dan peran untuk diri sendiri dalam kelompok yang bersangkutan.

- d) Lowongan-lowongan dalam kelompok dapat diisi berdasarkan keputusan kelompok, para anggota kelompok diikutsertakan dalam proses-proses perekrutan dan penyaringan.
4. Lingkaran kualitas (*Quality circle*). Suatu lingkaran kualitas merupakan suatu gagasan untuk melibatkan semua karyawan, bukan hanya para ahli staf pengendalian kualitas dan manajemen tetapi serikat buruhpun terlibat dalam program lingkaran kualitas tersebut (Flippo, 2005). Ada tiga manfaat yang disumbangkan oleh lingkaran kualitas (Gitosudarmo dan Sugita, 2000) diantaranya:
- a) Saran yang kreatif dari para anggota kelompok diharapkan dapat mengurangi biaya dan dapat menghasilkan produktivitas dan efisiensi yang lebih besar.
 - b) Lingkaran kualitas memperbaiki komunikasi dalam kelompok, antar kelompok, dan dengan manajemen tingkat yang lebih tinggi.
 - c) Lingkaran kualitas meningkatkan moral dan komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan kepuasannya terhadap perusahaan.

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

- 1) Keikutsertaan karyawan dalam bekerja akan memberikan rasa kepuasan
- 2) Rasa puas mendorong karyawan untuk semakin aktif mewujudkan keikutsertaan dalam bekerja
- 3) Tingkat kehadiran yang tinggi
- 4) Kesiediaan bekerja secara sukarela akan meningkat dan meluas, misalnya bekerja lembur tanpa harus menunggu ada perintah

- 5) Merasa rugi jika tidak masuk atau tidak hadir
- 6) Selalu terdorong untuk selalu menyampaikan saran dalam rangka peningkatan produktivitas dan kualitas.

Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kehidupan kerja adalah mengubah iklim organisasi agar secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthans, 1995). Kualitas kehidupan kerja merumuskan bahwa setiap proses kebijakan yang diputuskan oleh perusahaan merupakan sebuah respon atas apa yang menjadi keinginan dan harapan karyawan mereka, hal itu diwujudkan dengan berbagi persoalan dan menyatukan pandangan mereka (perusahaan dan karyawan) ke dalam tujuan yang sama yaitu peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan. Secara umum terdapat sembilan aspek pada SDM di lingkungan perusahaan yang perlu diciptakan, dibina dan dikembangkan (Nawawi, 2001). Kesembilan aspek tersebut adalah:

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

2. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua pekerja memerlukan pemberian kesempatan pemecahan konflik dengan perusahaan atau sesama karyawan secara terbuka, jujur dan adil. Kondisi itu sangat berpengaruh pada loyalitas, dedikasi serta motivasi kerja karyawan. Untuk itu perusahaan perlu mengatur cara penyampaian keluhan keberatan secara terbuka atau melalui proses pengisian formulir khusus untuk keperluan tersebut. Disamping itu dapat ditempuh pula dengan kesediaan untuk mendengarkan *review* antar karyawan yang mengalami konflik, atau melalui proses banding (*appeal*) pada pimpinan yang lebih tinggi dalam konflik dengan manajer atasannya.
3. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan kejelasan pengembangan karir masing-masing dalam menghadapi masa depannya. Untuk itu dapat ditempuh melalui penawaran untuk memangku suatu jabatan, memberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau pendidikan di luar perusahaan atau pada lembaga pendidikan yang lebih tinggi. Di samping itu dapat juga ditempuh melalui penilaian kerja untuk mengatur kelebihan dan kekurangannya dalam bekerja yang dilakukan secara obyektif. Pada gilirannya berikut dapat ditempuh dengan mempromosikannya untuk memangku jabatan yang lebih tinggi di dalam perusahaan tempatnya bekerja.
4. Di lingkungan perusahaan, karyawan perlu diikutsertakan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan, sesuai dengan posisi, kewenangan dan ajabatan masing-masing. Untuk itu perusahaan dapat melakukannya dengan membentuk tim inti dengan mengikutsertakan karyawan, dalam rangka memikirkan langkah-langkah bisnis yang akan

- ditempuh. Di samping itu dapat pula dilakukan dengan menyelenggarakan pertemuan-pertemuan yang tidak sekedar dipergunakan untuk menyampaikan perintah-perintah dan informasi-informasi tetapi juga memperoleh masukan, mendengarkan saran dan pendapat karyawan.
5. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap karyawan perlu dibina dan dikembangkan perasaan bangganya pada tempat kerja, termasuk juga pada pekerjaan atau jabatannya. Untuk keperluan itu, perusahaan berkepentingan menciptakan dan mengembangkan identitas yang dapat menimbulkan rasa bangga karyawan terhadap perusahaan. Dalam bentuk yang sederhana dapat dilakukan melalui logo, lambang, jaket perusahaan dan lainnya. Di samping itu rasa bangga juga dapat dikembangkan melalui partisipasi perusahaan terhadap kehidupan berbangsa dan bernegara dengan mengikut sertakan karyawan, kepedulian terhadap masalah lingkungan sekitar dan mempekerjakan karyawan dengan kewarganegaraan dari bangsa tempat perusahaan melakukan operasional bisnis.
 6. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan harus memperoleh kompensasi yang adil/wajar dan mencukupi. Untuk itu diperlukan kemampuan menyusun dan menyelenggarakan sistem dan struktur pemberian kompensasi langsung dan tidak langsung (pemberian upah dasar dan berbagai keuntungan/manfaat) yang kompetitif dan dapat mensejahterakan karyawan sesuai dengan posisi/jabatannya di perusahaan dan status sosial ekonominya di masyarakat.
 7. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan keamanan lingkungan kerja. Untuk itu perusahaan berkewajiban menciptakan dan mengembangkan serta memberikan jaminan lingkungan

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

8. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan rasa aman atau jaminan kelangsungan pekerjaannya. Untuk itu perusahaan perlu berusaha menghindari pemberhentian sementara para karyawan, menjadikannya pegawai tetap dengan memiliki tugas-tugas reguler dan memiliki program yang teratur dalam memberikan kesempatan karyawan mengundurkan diri, terutama melalui pengaturan pensiun.
9. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan perhatian terhadap pemeliharaan kesehatannya, agar dapat bekerja secara efektif, efisien dan produktif. Untuk itu perusahaan dapat mendirikan dan menyelenggarakan pusat kesehatan, menyelenggarakan program pemeliharaan kesehatan, program rekreasi dan program konseling, penyuluhan bagi para pekerja atau karyawan.

Kesembilan aspek tersebut sangat penting artinya dalam pelaksanaan manajemen yang diintegrasikan dengan SDM agar perusahaan mampu mempertahankan dan meningkatkan eksistensinya secara kompetitif. Menurut *Cascio Quality of Work Life* dapat diartikan menjadi dua pandangan, pandangan

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

Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Noor Arifin, 1999). Menurut Wayne (2003) dalam teori *Quality of work life* dikatakan bahwa para manajer memberikan kesempatan bagi para pekerja untuk mendesain pekerjaan mereka tentang apa yang dibutuhkan dalam membuat produk atau jasa agar mereka dapat bekerja secara efektif. Untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan para karyawan perlu dilakukan pelatihan yang *extensif* untuk menambah rasa percaya diri dan kenyamanan dalam melakukan pekerjaan.

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

Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu bentuk filsafat yang diterapkan oleh manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumberdaya manusia pada khususnya.

Sebagai filsafat, kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut adalah: kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karir, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan (Arifin, 1999).

Harvey dan Brown (1992), menyebutkan bahwa terdapat delapan faktor utama untuk menganalisis *Quality of Work Life*, selanjutnya Siagian (2004) menyebutkan bahwa kedelapan faktor persepsi karyawan tersebut dapat menentukan keberhasilan *Quality of Work Life*, kedelapan faktor tersebut diantaranya yaitu:

1. Imbalan yang memadai dan adil (*Adequate and fair compensation*). Yaitu bahwa imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan memungkinkan karyawan memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standar hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai pula dengan standar pengupahan dan penggajian yang berlaku. Artinya, imbalan yang diterima oleh karyawan harus sepadan dengan imbalan yang diterima oleh orang lain yang melakukan pekerjaan sejenis. Untuk menilai adil tidaknya imbalan yang diperoleh oleh karyawan biasanya menggunakan empat perbandingan, yaitu:
 - a) Diri sendiri didalam, artinya apakah sesuai dengan harapannya atau tidak.

- b) Diri sendiri diluar, yaitu imbalan yang pernah diterima seseorang ketika bekerja diperusahaan lain.
 - c) Orang lain didalam, yaitu rekan-rekan sekerja dalam perusahaan yang melakukan pekerjaan sejenis dengan tanggung jawab dan persyaratan kekaryaan lainnya yang relatif sama.
 - d) Orang lain diluar, yaitu karyawan yang bekerja di perusahaan lain dalam kawasan yang sama dan dengan jenis pekerjaan yang serupa.
2. Kondisi dan lingkungan pekerjaan yang aman dan sehat (*Save and healthy environment*) Pekerjaan dan lingkungan kerja yang menjamin bahwa karyawan terlindung dari bahaya kecelakaan pada saat melakukan pekerjaan. Segi penting dari kondisi tersebut ialah jam kerja yang memperhitungkan daya tahan manusia yang terbatas dalam melakukan pekerjaan. Karena itulah ada ketentuan tentang jumlah jam kerja setiap hari, ketentuan istirahat, dan ketentuan cuti.
 3. Kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan (*Development of human capacities*) Yaitu bahwa dalam kehidupan kekaryaan, pekerjaan yang harus diselesaikan memungkinkan penggunaan aneka ragam keterampilan, terdapat otonomi, pengendalian atau pengawasan yang tidak ketat, tersedianya informasi yang relevan dan kesempatan menetapkan rencana kerja sendiri, termasuk jadwal, mutu dan cara pemecahan masalah.
 4. Kesempatan berkembang dan keamanan berkarya dimasa depan (*Growth and security*) *Quality of Work Life (QWL)* mengandung pengertian bahwa dalam kekaryaan seseorang, terdapat kemungkinan berkembang dalam kemampuan kerja dan kesempatan menggunakan keterampilan atau

pengetahuan baru yang dimiliki. Dengan menyadari bahwa perubahan pasti terjadi dimasa depan, ada jaminan bahwa pekerjaan dan penghasilan seseorang tidak akan hilang.

5. Integrasi sosial dalam lingkungan kerja (*Social integration*) Melalui penerapan *Quality of Work Life* dalam perusahaan tidak ada tindakan atau kebijakan yang bersifat diskriminatif. Status dengan berbagai simbolnya tidak ditonjolkan. Hierarki jabatan, kekuasaan dan wewenang tidak digunakan sebagai dasar untuk berperilaku, terutama yang sifatnya manipulatif. Tersedia kesempatan untuk berkarir secara teratur. Suasana keterbukaan ditumbuhkan dan dipelihara dan adanya iklim saling mendukung diantara karyawan.
6. Ketaatan pada berbagai ketentuan formal dan normative (*Constitutionalism*) *Quality of Work Life* (QWL) menjamin bahwa di dalam perusahaan tidak ada pihak yang campur tangan dalam urusan pribadi seseorang. Para karyawan diberi kebebasan untuk berbicara dan menyatakan pendapat. Semua orang dalam perusahaan mendapat perlakuan yang sama. Perbedaan pendapat, perselisihan dan pertikaian perburuhan diselesaikan berdasarkan ketentuan-ketentuan hukum yang berlaku.
7. Keseimbangan antara kehidupan kekerjaan dan kehidupan pribadi (*The total life space*) Dengan bekerja pada suatu perusahaan maka seseorang menyerahkan sebagian tenaga dan waktunya untuk melakukan pekerjaannya. Hal ini tidak menjadi halangan seseorang untuk tidak melakukan kegiatan lain. Sebagai manusia, seseorang dituntut untuk memainkan berbagai peranan lain seperti:
 - a) Kepala rumah tangga,

- b) Anggota masyarakat,
- c) Anggota organisasi sosial,
- d) Anggota organisasi politik, dan
- e) Anggota organisasi keagamaan.
- f) Anggota organisasi profesi.

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

8. Relevansi sosial kehidupan kekaryaannya (*Social relevancy*) Melalui program *Quality of Work Life* setiap karyawan dibina untuk memiliki persepsi yang tepat tentang berbagai aspek sosial organisasional, seperti:

- a) Tanggung jawab sosial perusahaan
- b) Kewajiban menghasilkan produk yang bermutu tinggi dan berguna bagi masyarakat
- c) Pelestarian lingkungan
- d) Pembuangan limbah industri dan limbah domestik
- e) Pemasaran yang jujur
- f) Praktek-praktek dalam mengelola sumber daya manusia
- g) Partisipasi dalam peningkatan kesejahteraan seluruh masyarakat dengan ayoman, arahan, bimbingan dan bantuan pemerintah.

Berdasarkan penjelasan tersebut, terlihat bahwa dari delapan faktor *Quality of Work Life* tersebut terdapat lima faktor kepuasan kerja berdasarkan *Job Description Index (JDI)* meliputi pembayaran, pekerjaan itu sendiri, promosi pekerjaan, kepenyelaaan dan rekan sekerja.

2.1.5 Teknologi Informasi

Teknologi Informasi merujuk pada seluruh bentuk teknologi yang di gunakan untuk menciptakan, menyimpan, mengubah dan menggunakan informasi dalam segala bentuknya (McKeown, 2001). Penyajian Laporan berbasis teknologi informasi atau system informasi sumber daya manusia di definisikan sebagai *output* yang menyediakan pelaporan informasi bagi manajemen secara keseluruhan mengenai sumber daya manusia , sebagaimana yang di sebutkan McLeod dan Schell (2007 ; 190),

The Human Resources Information System (HRIS) provides information to managers throughout the firm concerning the firm's human resources. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (HRIS) memberikan informasi kepada para manajer di seluruh perusahaan mengenai sumber daya manusia perusahaan. Untuk menyediakan informasi yang baik perlu dukungan teknologi komputer yang mengintegrasikan berbagai komponen dalam proses pengolahan data dan administrasi sumber daya manusia. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Kettley and Reilly, *"a computerized human resource information system consists of 'a fully integrated, organization-wide network of HR-related data, information, services, databases, tools and transactions'. Such a system can be described as 'e- HR', meaning "the application of conventional, web and voice technologies to improve HR administration, transactions and process performance" (Armstrong, 2006 ; 889)"*

Sistem informasi sumber daya manusia yang terkomputerisasi terdiri dari gabungan jaringan organisasi data sumber daya manusia yang terkait, informasi, layanan, database, peralatan dan transaksi, sistem seperti itu dapat digambarkan sebagai *'e-Human Resources'*, artinya penerapan system konvensional, web dan

teknologi suara akan di tingkatkan dan di perbaiki system administrasi sumber daya manusia ,transaksi dan proses kinerja" (Armstrong, 2006 ; 889), hal ini di harapkan dengan pemakaian teknologi informasi sumber daya manusia yang merupakan gabungan dan aktifitas pengelolaan sumber daya manusia dapat menghasilkan informasi akurat efisiensi dan cepat untuk pencapaian tujuan organisasi.

Davis (1989) mendefinisikan persepsi manfaat (*Perceived Usefulness*) sebagai "*the degree to which a person believes that using particular system would enhance his or her job performance*" (suatu tingkatan dimana seseorang percaya bahwa penggunaan suatu sistem tertentu akan dapat meningkatkan prestasi kerja orang tersebut). Berdasarkan definisi tersebut Davis (1989) menjelaskan bahwa teknologi informasi memberikan manfaat kepada penggunanya untuk dapat meningkatkan kinerja dan prestasi kerja orang yang menggunakannya.

Davis (1989) dan Chin dan Todd (1995), memberikan beberapa dimensi tentang penggunaan teknologi informasi. Penggunaan teknologi informasi dibagi menjadi dua kategori lagi yaitu kemanfaatan dan efektivitas, dengan dimensi-dimensi masing-masing yang dikelompokkan sebagai berikut:

1. Kemanfaatan meliputi: a. Menjadi pekerjaan lebih mudah (*makes job easier*) dan b. Menambah produktifitas (*increas productivity*).
2. Efektivitas meliputi: a. Efisiensi waktu dalam menyelesaikan tugas (*Time efficiency in completing tasks*) b. Mengembangkan kinerja pekerjaan (*improve the job performance*).

Kemanfaatan dari penggunaan teknologi informasi itu sendiri dapat diketahui dari kepercayaan pengguna teknologi informasi dalam memutuskan

penerimaan teknologi informasi dengan satu kepercayaan bahwa pengguna teknologi informasi tersebut dapat memberikan kontribusi positif bagi penggunanya.

Houger (2006), menyatakan bahwa dalam mencapai tujuan organisasi, setiap pemimpin organisasi harus memastikan bahwa seluruh karyawan dapat menerima penggunaan teknologi yang dipakai di tempat kerja sebagai perangkat yang dapat mendukung untuk meningkatkan kinerjanya. Suatu perubahan dalam adopsi sistem informasi baru, mengakibatkan perubahan dalam proses bisnis, praktek kerja dan juga hubungan dengan rekan kerja hal ini juga akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Mariani, *et al.*, 2013) dan kepuasan kerja inilah pada akhirnya akan dapat mempengaruhi motivasi karyawan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja mereka (Rothmann *et al.*, 2002).

Hubungan antara teknologi informasi dan kinerja organisasi telah menjadi banyak perhatian dalam penelitian sistem informasi (Goodhue dan Thomson, 1995). Sistem informasi dianggap memiliki dampak yang signifikan pada pekerjaan pengguna sistem, beberapa penelitian menegaskan bahwa sistem informasi dapat meningkatkan produktivitas dan meningkatkan hasil dan kinerja (Abugabah, *et al.* (2009). Menurut Goodhue dan Thomson (1995) menyatakan bahwa pencapaian kinerja individu berkaitan dengan pencapaian atas rangkaian tugas-tugas dengan dukungan sistem informasi yang ada.

2.1.6 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan menjadi salah satu istilah dalam *organizational behavior* dimana para pakar memberikan definisi yang berbeda berdasarkan perspektif yang berbeda. Robbins (1996) menyatakan bahwa berbagai definisi kepemimpinan hampir sama banyak dengan orang yang mencoba

mendefinisikan konsep tersebut. Pada umumnya kepemimpinan adalah variabel yang telah lama menarik perhatian banyak orang, baik dalam studi teori organisasi maupun praktek menjalankan organisasi. Istilah kepemimpinan dekat dengan citra individual yang kuat, dinamis dan berhasil memimpin suatu organisasi menuju puncak kejayaan.

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Sumber dari pengaruh ini bisa formal, seperti misalnya yang disediakan oleh pemilikan peringkat manajerial dalam suatu organisasi. Karena posisi manajemen muncul bersama suatu tingkat wewenang yang ditunjuk secara formal (Robbins, 1996). Sedangkan menurut House *et al.*, dalam Yukl (2001) kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitasnya dan keberhasilan organisasi. Robbins (1996) berpendapat bahwa pemimpin dan manajer sangat berbeda. Mereka berbeda dalam motivasi, sejarah pribadi, dan cara berpikir serta bertindak. Robbins (1996) mengatakan bahwa manajer cenderung mengambil sikap impersonal, jika tidak pasif terhadap tujuan, sedangkan pemimpin mengambil sikap pribadi dan aktif terhadap tujuan. Manajer cenderung memandang kerja sebagai suatu proses yang memungkinkan, mencakup suatu kombinasi dari orang dan gagasan yang berinteraksi untuk menetapkan strategi dan mengambil keputusan.

Robbins dan Coutler (2011:156), menyatakan bahwa: "Gaya kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi". Dimensi dan indikator yang digunakan mengacu pada

teori jalur-tujuan (*path-goal theory*) dari Robert House (Robins dan Coutler, 2011:147), yaitu:

- a. Tipe Direktif
 - a. Pemimpin yang memberi tahu apa yang harus dikerjakan.
 - b. Bimbingan Khusus.
 - c. Mentaati peraturan
 - d. Jadwal yang spesifik
- b. Tipe Suportif
 - a. Perhatian terhadap kebutuhan
 - b. Iklim kerja yang baik
- c. Tipe Partisipatif
 - a. Konsultasi pengambilan keputusan
 - b. Mempertimbangkan ide dan saran bawahan
 - c. Memberikan kebebasan berpendapat
- d. Tipe Berorientasi Prestasi
 - a. Menetapkan sasaran menantang
 - b. Pimpinan yang luar biasa

Pemimpin bekerja dari posisi beresiko tinggi, sering memang mereka secara temperamental ingin mencari resiko dan bahaya, teristimewa bila kesempatan dan ganjaran tampak tinggi. Manajer lebih suka bekerja dengan orang; mereka menghindari aktivitas soliter (sendirian) karena aktivitas itu membuat mereka cemas. Mereka berhubungan dengan orang-orang menurut peran yang mereka mainkan dalam suatu urutan peristiwa atau dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin yang memperhatikan gagasan, berhubungan dengan orang-orang dalam cara yang lebih intuitif dan empatik.

2.1.1.2. Teori Kepemimpinan

Berbagai referensi yang membahas kepemimpinan sangat beragam dan kontradiktif. Namun, terdapat empat pendekatan terhadap penjelasan tentang apa yang membuat pemimpin efektif. Pertama, berusaha mencari ciri kepribadian yang universal yang sampai suatu derajat lebih tinggi dimiliki oleh pemimpin ketimbang bukan pemimpin. Kedua, mencoba menjelaskan kepemimpinan dalam perilaku seorang yang terlibat di dalamnya. Kedua pendekatan ini telah dicap sebagai "awal yang palsu", yang didasarkan pada konsepsi mengenai kepemimpinan yang keliru dan terlalu disederhanakan. Ketiga, menggunakan model-model kemungkinan untuk menjelaskan tidak memadainya teori-teori kepemimpinan sebelumnya dalam merujuk dan memadukan aneka ragam penemuan riset. Keempat, perhatian kembali ke ciri, tetapi dari suatu perspektif yang berbeda (Robbins, 1996).

2.1.1.2.1. Teori Sifat (*Traits Theory*)

Teori ini berpandangan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin karena memiliki sifat-sifat sebagai pemimpin (bakat bawaan turunan). Asumsi pemikiran tersebut bahwa keberhasilan seseorang pemimpin ditentukan oleh kualiti sifat (karakteristik) tertentu yang dimiliki atau melekat dalam diri, sama ada hubungannya dengan fisik, mentality, psikologis, personaliti dan intelektualiti. Teori ini tidak memungkiri bahwa sifat-sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi juga dicapai melalui proses pendidikan dan pengalaman. Ada banyak sifat-sifat pemimpin. Mengikuti Ordway Tead, seperti berikut:

- 1) Energi jamaniah dan mental (*physical and nervous energy*)
- 2) Kesadaran akan tujuan dan arah (*a sense of furpose and drection*)

- 3) Semangat, kegairahan, kegembiraan yang besar (*antusiasme/enthusiasm*)
- 4) Keramahan dan kecintaan (*friendliness and affection*)
- 5) Keutuhan, kejujuran, ketulusan hati (*integritas/integrity*)
- 6) Penguasaan tekhnis (*technical mastery*)
- 7) Ketegasan dalam mengambil keputusan (*keclsiveness*)
- 8) Kecerdasan (*Intelegence*)
- 9) Keterampilan mengajar (*teaching skill*)
- 10) Kepercayaan (*faith*)

Teori sifat berupaya mencari ciri kepribadian, sosial, fisik atau intelektual yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Terdapat enam ciri yang cenderung membedakan pemimpin dari bukan pemimpin adalah ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas (keutuhan), percaya diri, kecerdasan, dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan (Robbins, 1996).

2.1.1.2.2. Teori Perilaku (*Behavioral Theory*)

Kepemimpinan merupakan interaksi pemimpin dengan pengikut, dan dalam interaksi tersebut pengikutlah yang menganalisis dan mempersepsikan apakah menerima atau menolak pengaruh dari pemimpinnya. Melahirkan dua orientasi perilaku pemimpin, yaitu:

- 1) Berorientasi tugas (*task orientation*),

Mengutamakan penyelesaian tugas, dan menampilkan gaya kepemimpinan otokratis.

- 2) Berorientasi pada orang (*people orientation*)

Mengutamakan penciptaan hubungan-hubungan manusiawi menampilkan gaya kepemimpinan demokratis atau partisipatif.

Dari dua orientasi perilaku pemimpin inilah seterusnya melahirkan gaya-gaya kepemimpinan.

Teori ini berupaya mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin (Robbins, 1996).

a. Studi Universitas Negeri Ohio

Teori perilaku yang paling menyeluruh dan ditiru dihasilkan dari riset yang dimulai pada Universitas Negeri Ohio pada akhir dasawarsa 1940-an. Studi kepemimpinan di Universitas Ohio mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan menetapkan dan menstruktur peranannya dan peran bawahan dalam mengusahakan tercapainya tujuan (Robbins, 1996). Sedangkan menurut Yukl (2001) studi kepemimpinan di Ohio mengacu pada dua perilaku kepemimpinan yang pertama pertimbangan pemimpin bertindak dalam cara yang bersahabat dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan dan memperlihatkan kesejahteraan karyawan. Kedua struktur memprakarsai (*initiating structure*) seorang pemimpin menentukan dan membuat struktur perannya sendiri dan peran bawahan ke arah pencapaian tujuan formal. Meliputi mengkritik pekerjaan yang buruk, mempertahankan standar kinerja tertentu.

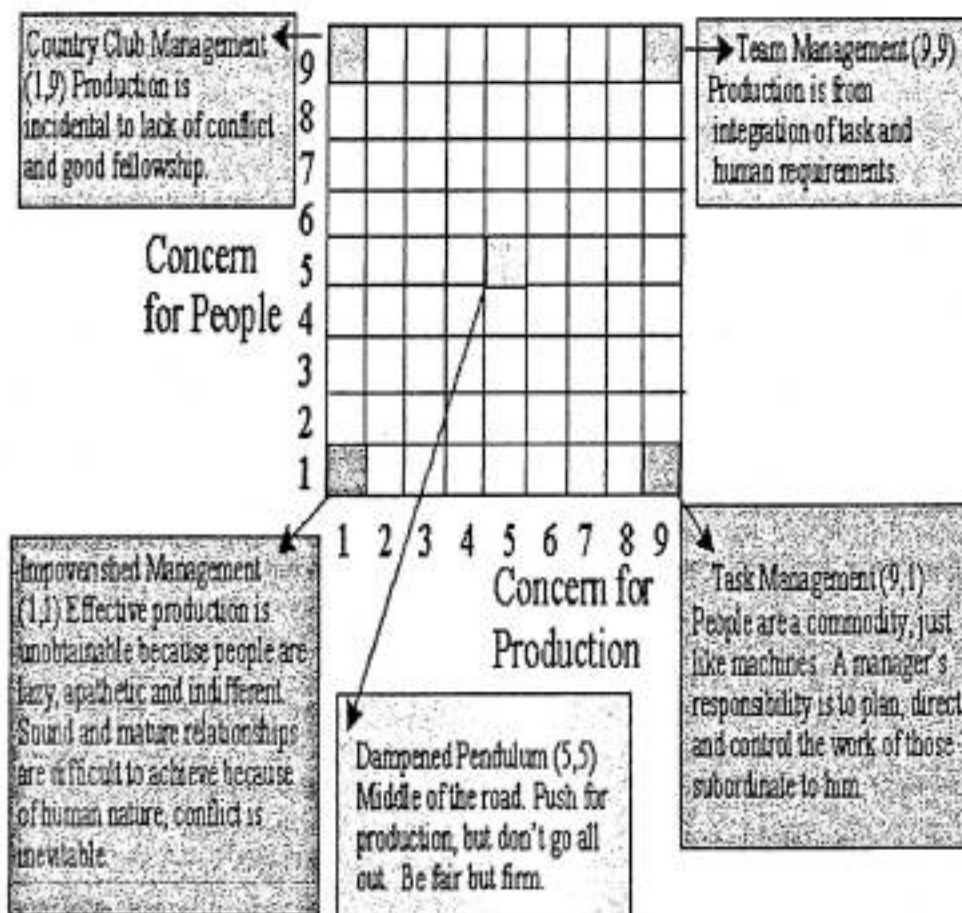
b. Studi Universitas Michigan

Kajian kepemimpinan yang dilakukan pada pusat riset dan survei Universitas Michigan pada waktu yang kira-kira bersamaan dengan yang dilakukan di Ohio, mempunyai sasaran riset yang serupa; melokasi karakteristik perilaku pemimpin yang tampaknya dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja (Robbins, 1996). Kelompok Michigan juga sampai pada dua dimensi perilaku kepemimpinan yang mereka sebut berorientasi karyawan dan berorientasi produksi. Pemimpin yang berorientasi karyawan menekankan hubungan antar

pribadi; mereka berminat secara pribadi pada kebutuhan bawahan mereka dan menerima baik beda individual di antara anggota-anggota. Sebaliknya pemimpin yang berorientasi produksi, cenderung menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan, perhatian utama mereka adalah pada penyelesaian tugas kelompok mereka, dan anggota-anggota kelompok adalah suatu alat untuk tujuan akhir itu.

c. Tabel Manajerial

MANAGERIAL GRID*



Gambar 2.3. Grafis *Managerial Grid* (Blake & Moulton, 1962)

Gambar gambar 2.3 mengenai gaya kepemimpinan dua dimensional dikembangkan oleh Blake dan Mouton di tahun 1962. Mereka menampilkan suatu tabel manajerial (*managerial grid*), yang kadang disebut juga tabel

kepemimpinan, didasarkan pada gaya perhatian pada manusia dan perhatian pada produksi, yang pada dasarnya merepresentasikan dimensi tenggang rasa dan struktur awal yang diperkenalkan oleh Ohio State University atau dimensi yang berorientasi karyawan dan yang berorientasi produksi dari University of Michigan (Robbins dan Judge, 2008).

2.1.1.2.3. Teori Situasional Kontingensi (*Contingency Theory*)

Kepemimpinan berkembang sesuai situasi dan keperluan. Hanya pemimpin yang mengetahui situasi dan keperluan organisasilah yang dapat menjadi pemimpin yang efektif. Terdiri antara lain:

1. Teori path goal oleh Evans (1970), House (1971)

Teori ini berusaha menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja para bawahan. Berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam segala situasi. Pemimpin yang efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya. Terdapat dua dalil penting, yaitu:

- a. Tingkah laku pemimpin efektif sejauh mana bawahan mempersepsikan perilaku tersebut sebagai sumber kepuasan langsung atau sebagai sumber sarana bagi kepuasan di masa mendatang.
- b. Tingkah laku pemimpin bersifat motivasional sejauh mana memberikan kepuasan dari kebutuhan bawahan yang kontigen pada prestasi efektif dan melengkapi lingkungan bawahan dengan memberikan bimbingan, kejelasan arah dan penghargaan yang diperlukan untuk prestasi efektif.

2. Teori situasional (oleh Henry dan Blanchard)

Gaya kepemimpinan yang efektif itu berbeda-beda sesuai dengan kematangan bawahan. Kematangan atau kedewasaan bukan dalam arti usia

atau stabilitas emosional, melainkan (a) keinginan untuk berprestasi, (b) kesediaan untuk menerima tanggung jawab, dan (c) kemampuan serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas, tujuan dan pengetahuan pengikut merupakan variabel-variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif.

3. Teori kontigensi oleh Fiedler

Asumsi dasar adalah bahwa sangat sulit bagi pemimpin untuk mengubah gaya kepemimpinan yang telah membuat ia berhasil; penekanan pada aktivitas dari suatu kelompok; efektivitas suatu organisasi tergantung pada (*is contingent upon*); dua variabel yang saling berinteraksi, yaitu (1) sistem motivasi dari pemimpin, dan (2) tingkat atau keadaan yang menyenangkan dari situasi.

Kegagalan para peneliti dari pertengahan abad ke-20 untuk mendapatkan hasil yang konsisten mendorong orang memusatkan perhatian mereka pada berbagai pengaruh situasional (Robbins dan Judge, 2008). Teori situasional menekankan pentingnya faktor kontekstual yang memengaruhi proses kepemimpinan. Variabel situasional yang penting adalah karakteristik pengikut, sifat pekerjaan yang dilakukan oleh pemimpin dan lingkungan eksternal. Pendekatan ini memiliki dua sub kategori utama. Salah satu lini peneliti berusaha mengungkap seberapa jauh proses kepemimpinan itu sama atau unik antar berbagai jenis organisasi, level manajemen, dan budaya. Metode penelitian utama yang digunakan adalah studi komparatif terhadap dua situasi atau lebih. Variabel dependen berupa persepsi dan sikap manajerial, aktivitas dan pola perilaku manajerial.

Mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada situasi adalah satu hal dan mampu memisahkan kondisi-kondisi situasional tersebut

adalah satu hal yang lain. Beberapa pendekatan untuk mengisolasi variabel-variabel situasional yang utama telah terbukti lebih berhasil bila dibandingkan dengan yang lain, dan sebagai konsekuensinya, memperoleh pengakuan yang lebih luas. Kelima pendekatan tersebut adalah model Fiedler, teori situasional Hersey dan Blanchard, teori pertukaran pemimpin-anggota, serta model jalan-tujuan, dan model partisipasi-pemimpin (Robbins dan Judge, 2008).

1. Model Fiedler

Model kemungkinan kepemimpinan pertama yang komprehensif dikembangkan oleh Fred Fiedler. Model kemungkinan Fiedler (*Fiedler Contingency Model*) menyatakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada kesesuaian antara gaya pemimpin dan sejauh mana situasi tersebut memberikan kendali kepada pemimpin tersebut. Fiedler mengasumsikan bahwa gaya kepemimpinan seseorang bersifat tetap atau tidak akan berubah. Seperti akan kami tunjukkan, asumsi ini secara khusus penting karena itu artinya bahwa bila suatu situasi membutuhkan seorang pemimpin yang berorientasi tugas dan orang yang berada dalam posisi kepemimpinan adalah orang yang berorientasi hubungan, situasi tersebut harus diubah atau pemimpin tersebut harus diganti bila efektivitasnya yang optimal ingin dicapai. Fiedler mengidentifikasi tiga dimensi kemungkinan yang menurutnya menentukan faktor-faktor situasional kunci yang menentukan efektivitas kepemimpinan. Faktor-faktor tersebut adalah hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, dan kekuatan posisi.

2. Teori Situasional Hersey dan Blanchard

Paul Hersey dan Ken Blanchard telah mengembangkan sebuah model kepemimpinan yang memperoleh banyak pengikut setia di kalangan spesialis

pengembangan manajemen. Model ini yang disebut teori kepemimpinan situasional (*situasional leadership theory-SLT*), telah diinkorporasikan kedalam berbagai program pelatihan kepemimpinan di lebih dari 400 dari 500 perusahaan *Fortune* dan tiap tahunnya lebih dari satu juta manajer dari berbagai organisasi mempelajari elemen-elemen dasarnya. Kepemimpinan situasional adalah sebuah teori kemungkinan yang berfokus pada para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan cara memilih gaya kepemimpinan yang benar, yang menurut Hersey dan Blanchard bergantung pada tingkat kesiapan para pengikut.

3. Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota

Teori-teori kepemimpinan yang selama ini kita dengar sampai saat ini sebagian besar mengasumsikan bahwa pemimpin memperlakukan semua pengikut mereka dengan cara yang sama, artinya berbagai teori tersebut berasumsi bahwa para pemimpin menggunakan gaya yang cukup homogen dengan semua orang di dalam unit kerja mereka, namun tak jarang ada pemimpin yang bertindak dengan sangat berbeda antara satu orang dengan orang yang lainnya, pemimpin cenderung memiliki orang-orang kesayangan yang bisa menjadi kelompoknya. Teori pertukaran pemimpin-anggota (*leader-member exchange theory-LMX*) menyatakan bahwa karena tekanan waktu, pemimpin membangun suatu hubungan khusus dengan suatu kelompok kecil dari para pengikutnya. Mereka membentuk kelompok orang dalam, mereka dipercaya, memperoleh perhatian yang lebih besar dari pemimpin, dan kemungkinan besar juga menerima hak istimewa tertentu. Pengikut-pengikut yang lain tidak masuk dalam kelompok tersebut. Mereka mendapatkan lebih sedikit waktu dari pemimpin, lebih sedikit penghargaan darinya, dan memiliki hubungan pemimpin-pengikut yang didasarkan pada interaksi otoritas formal.

4. Teori Jalan-Tujuan

Teori ini dikembangkan oleh Robert House, teori jalan-tujuan mengambil elemen-elemen dari penelitian kepemimpinan Ohio State University tentang struktur awal dan tenggang rasa dan teori pengharapan motivasi. Inti dari teori jalan-tujuan (*path-goal theory*) adalah bahwa merupakan tugas pemimpin untuk memberikan informasi, dukungan, atau sumber-sumber daya lain yang dibutuhkan kepada para pengikut agar mereka bisa mencapai berbagai tujuan mereka. Istilah jalan-tujuan berasal dari keyakinan bahwa para pemimpin yang efektif semestinya bisa menunjukkan jalan guna membantu pengikut-pengikut mereka mendapatkan hal-hal yang mereka butuhkan demi pencapaian tujuan kerja.

5. Model Pemimpin-Partisipasi

Victor Vroom dan Philip Yetton mengembangkan sebuah model pemimpin-partisipasi (*leader-participation model*) yang mengaitkan perilaku kepemimpinan dan partisipasi dalam pembuatan keputusan. Menyadari bahwa struktur tugas memiliki beraneka ragam tuntutan untuk aktivitas-aktivitas rutin dan non-rutin. Vroom dan Yetton dalam Robbins dan Judge (2008) mengatakan bahwa perilaku pemimpin harus disesuaikan untuk mencerminkan struktur tugas tersebut. Model yang dikembangkan Vroom dan Yetton tersebut bersifat normatif, model itu menyediakan serangkaian peraturan yang harus diikuti ketika menentukan bentuk dan besarnya partisipasi dalam pembuatan keputusan, seperti ditentukan dari berbagai situasi yang berbeda.

2.1.7 Komitmen Organisasi

Mathis dan Jackson (2000) memberikan definisi, "*organizational commitment is the degree to which employees believe in and accept organization*

goals and desire to remain with the organization". (Komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi). Mowday (1982) menyebut komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Menurut dia, komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seorang yang relatif kuat terhadap organisasi.

Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Bashaw dan Grant, (1994), komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi. Koop, (1995) menyebutkan komitmen organisasional sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi. Robbins (1989) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. O'Relly (1989) menyebutkan komitmen karyawan pada organisasi sebagai ikatan penjiwaan individu terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi. Steers dan Potters (1983) mengatakan bahwa suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usah demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

Menurut Robbins dan Judge (2008), Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Tiga dimensi terpisah komitmen organisasional adalah :

- a. Komitmen afektif (*affective commitment*) : yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai- nilainya.
- b. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) : yaitu nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya.
- c. Komitmen normatif (*normative commitment*) : yaitu kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan- alasan moral atau etis.

Desler, (1992), komitmen organisasi dapat dilihat dari 3 faktor. (1) Kepercayaan dalam penerimaan yang kuat atas tujuan dalam nilai nilai organisasi, (2) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan (3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi. Lincoln (1989) dan bahwa Bashaw (1994) mengemukakan komitmen organisasi memiliki 3 indikator: kemauan karyawan, kesetiaan karyawan, dan kebanggaan karyawan pada organisasi.

Sopiah, (2008) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai daya relative dari keberpihakan dan keterlibatan seseorang terhadap suatu organisasi.

Newstrooms 1989 melanjutkan bahwa secara konseptual, komitmen organisasional ditandai oleh 3 hal yaitu: (1) adanya rasa percaya yang kuat dan penerimaan seseorang dan nilai-nilai organisasi. (2) adanya keinginan seseorang untuk melakukan usaha secara sungguh-sungguh demi organisasi, (3) adanya hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan sdalsm suatu oraganisasi. Arnold, Cooper dan Robertson, (1995). Mengemukakan: (1) dambaan pribadi untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, (2) keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, (3) kemauan yang muncul dari adanya kesadaran untuk mencurahkan usaha demi kepentingan organisasi.

Minner (1997) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah sikap memiliki ruang lingkup yang lebih global daripada kepuasan kerja, karena komitmen organisasional menggambarkan pandangan terhadap organisasi secara keseluruhan, bukan hanya aspek pekerjaan saja. Coopey dan Haley (1991) menyebutkan komitmen organisasi sebagai suatu ikatan psikologis individu pada organisasi. Neal dan Northheraft (1990) mengatakan komitmen tidak sekedar keanggotaan karena komitmen meliputi sikap individu dengan mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Bathaw Grant (1994) menyebutkan komitmen organisasional sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai tujuan organisasi.

Hunt dan Morgan (1994) mengemukakan bahwa karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi bila: (1) memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi, (2) berkeinginan untuk berusaha dan kearah pencapaian tujuan organisas, dan (3) memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Steers anda Black (1994) memiliki

pendapat yang hampir senada. Ia mengatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi bias dilihat dari cirri-cirinya sebagai berikut: (a) adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisas, (b) adanya kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi organisasi, dan (c) keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya: 1). Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, 2). Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, 3). Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Luthans (2006) mengemukakan bahwa ada 3 (tiga) komponen komitmen organisasional: 1). *Affective Commitment*. Terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional. 2). *Continuence Commitment*. Muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain. 3). *Normative Commitment*. Timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Kanter, (1986) mengemukakan adanya 3 (tiga) bentuk komitmen organisasional: 1). Komitmen berkesinambungan (*Continuances Commitmen*) yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi. 2). Komitmen terpadu (*Cohesion*

Commitment) yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain dalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat. 3). Komitmen terkontrol (*Controlle Commitment*) yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

Luthans, (2006) mengemukakan bahwa faktor-faktor membentuk komitmen organisasi akan berbeda bagi karyawan yang baru bekerja, setelah menjalani masa kerja yang cukup lama, serta bagi karyawan yang bekerja dalam tahapan yang lama yang menganggap perusahaan atau organisasi tersebut sudah menjadi bagian dalam hidupnya. Sopiah, (2008) pada fase awal (*initial commitment*) faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah: 1). Karakteristik individu 2). Harapan-harapan karyawan pada organisasi, dan 3). Karakteristik pekerjaan. Fase kedua tersebut sebagai *commitment during early employment*. Pada fase ini karyawan sudah bekerja beberapa tahun. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah pengalaman kerja yang ia 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.

Tahap yang ketiga yang diberi nama *Commitment during letter career*. Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pada fase ini berkaitan dengan

investasi, mobilitas kerja, hubungan sosial yang tercipta di organisasi dan pengalaman-pengalaman selama ia bekerja. Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Misalnya, Steers (1985) mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi yaitu: (1) ciri pribadi kerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan. (2) ciri pekerjaan, seperti ini identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja. (3) pengalaman kerja, seperti keterendalan organisasi dimasa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan pengalamannya mengenai organisasi.

Sopiah, (2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu: 1). Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll. 2). Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll. 3). Karakteristik struktur, misalnya besa/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dalam tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan. 4). Pengalaman kerja, pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Sopiah, (2008) mengemukakan ada 5 faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional: (1) budaya keterbukaan (2) kepuasan kerja (3)

kesempatan personal untuk berkembang (4) arah organisasi dan (5) penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan. Sedangkan Yong et.al. (1998) mengemukakan ada 8 faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional: (1) kepuasan terhadap promosi, (2) karakteristik pekerjaan, (3) komunikasi, (4) kepuasan terhadap kepemimpinan, (5) pertukaran ekstrinsik, (6) pertukaran intrinsik, (7) imbalan intrinsik, (8) imbalan ekstrinsik.

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai pengukur kekuatan karyawan yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi. Luthans (2006) mengatakan bahwa komitmen terdiri dari tiga (3) faktor yaitu: (1) komitmen afektif adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi, (2) komitmen kelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi dan (3) komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi memang karena harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal yang benar yang harus dilakukan.

Setiap pegawai memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan pegawai yang berdasarkan *continuance*. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen normatif menimbulkan perasaan

kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

O'Reilly dan Chatman juga mengatakan bahwa komitmen terdiri dari tiga faktor yaitu: (1) Internalisasi nilai-nilai organisasi, (2) Identifikasi diri sebagai bagian dari organisasi dan (3) Perilaku sesuai nilai-nilai dan keinginan organisasi (*compliance*). Steers (1977) membagi variabel komitmen organisasi dalam tiga katagori yaitu: (1) karakteristik personel dari setiap anggota organisasi yang meliputi umur, pendidikan, jenis kelamin, dan kebutuhan akan pencapaian, (2) karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan yang terdiri dari beberapa variabel seperti penekanan peran (konflik dan ketidakjelasan peran) serta (karakteristik tugas dan pengalaman kerja yang meliputi variabel seperti sikap kepemimpinan (inisiatif dari organisasi dan pertimbangan dari pimpinan) serta struktur organisasi (formalisasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan).

Mengingat fokus penelitian ini adalah pada faktor-faktor organisasi maka penelitian ini hanya dibatasi kepada karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan serta pengalaman kerja. Meskipun kedua variabel tersebut diharapkan berkaitan dengan sampel penelitian yang diberikan, pada saat yang bersamaan, sangatlah mungkin bila pekerja yang memegang kepercayaan positif dan cinta kepada organisasi serta tujuan dan nilainya, tetapi tidak suka dengan pelaksanaan aspek-aspek tertentu pada pekerjaan tertentu di organisasi tersebut dan sebaliknya. Praptadi (2009) komitmen organisasional individu menurut Mowday et.al. (1982) merupakan kekuatan pengikat diri seseorang individu pada cita-citanya terdiri dari (1) komitmen inti (komitmen atas dasar keyakinan), (2) komitmen kalkulatif (komitmen atas dasar perhitungan untung-rugi) dan (3) komitmen kebiasaan (komitmen pada rasa aman dan kenikmatan karena status

atau kebiasaan). Sedangkan komitmen organisasi menurut Mowday (1982) merupakan kekuatan pengikat diri seorang visi bersama; terdiri dari (1) komitmen pada pekerjaan, (2) komitmen pada kelompok kerja, dan (3) komitmen pada organisasi

Tumbuhnya ini disebabkan atau dipengaruhi oleh aspek-aspek pekerjaan itu sendiri, keberadaan tempat kerja lain, karakteristik-karakteristik pribadi dan faktor-faktor yang berhubungan dengan *setting* pekerjaan secara umum. Fuad Mas'ud mengidentifikasikann komitmen organisasional sebagai:

1. Perasaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Kebanggaan terhadap organisasi.
3. Kepedulian terhadap organisasi.
4. Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi.
5. Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi.

2.1.8 Motivasi Kerja

Menurut Mohibbin (2008: 21), motivasi merupakan keadaan internal organisme, baik manusia maupun hewan yang mendorongnya untuk berbuat sesuatu. Supariyanto (2008:1) menjelaskan bahwa motivasi akan menyebabkan terjadinya suatu perubahan suatu energi yang ada pada diri manusia. Sehingga akan berhubungan dengan persoalan gejala kejiwaan. Perasaan dan juga emosi untuk kemudian bertindak dan melakukan sesuatu. Semua dorongan itu karena adanya tujuan kebutuhan atau keinginan. Spector, *et. al.*, (2000) mendefinisikan motivasi sebagai serangkaian proses yang memunculkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku manusia untuk mendapatkan tujuan-tujuannya. Motivasi juga berkaitan dengan pilihan-pilihan yang dibuat oleh individu, arahan dari perilaku yang mereka kerjakan. Motivasi merupakan sesuatu yang mendorong

individu (karyawan) untuk melakukan suatu tindakan guna mencapai tujuan-tujuan tertentu (Buraidah dan Lieke, 2005:4).

Menurut Buraidah dan Lieke (2005:2) menyebutkan bahwa berbagai literatur telah menuliskan bahwa motivasi mendorong munculnya perilaku. Motivasi ada karena adanya kebutuhan dalam individu yang harus dipenuhi. Motivasi merupakan intensi dari perilaku (Ibnu Umar, 1994). Sebagai intensi dari perilaku maka perilaku yang muncul sesuai dengan motivasi yang ada. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi kerja sangat diperlukan untuk memunculkan perilaku bekerja. Hal yang memotivasi semangat kerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan, baik materil maupun non materil yang diperolehnya sebagai imbalan atau balas jasa dari jasa yang diberikannya kepada organisasi/perusahaan. Bila kompensasi materil dan non-materil yang diterimanya semakin memuaskan, maka semangat bekerja seseorang, komitmen, dan prestasi kerja karyawan semakin meningkat (Cherington, 1995). Ahmed et., al, (2010:70) dalam hasil penelitiannya mengungkap bahwa faktor motivasional adalah hal yang utama dan memiliki peran penting di dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang bekerja dan dicukupi kebutuhannya sebagai imbalan jasanya dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Wursanto (1983), tinggi rendahnya motivasi kerja diduga dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain disiplin kerja yang tinggi, antusias kerja, iklim organisasi, loyalitas yang tinggi, kebutuhan kreativitas, dan rasa kebanggaan organisasi, loyalitas yang tinggi, kebutuhan kreativitas, dan rasa kebanggaan. Buraidah dan Lieke (2005:5) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah kebutuhan dan keadaan-keadaan yang bisa

memenuhi kebutuhan. Motivasi adalah konsep yang menggambarkan baik kondisi ekstrinsik yang merangsang perilaku tertentu dan respon intrinsik yang menampakkan perilaku-perilaku manusia (Swanburg, 2006:2). Menurut para pakar, terdapat dua jenis motivasi yang umum, yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah keinginan bertindak yang disebabkan oleh faktor pendorong yang murni berasal dari dalam diri individu, dan tujuan tindakan itu terlibat di dalam tindakan itu sendiri, bukan di luar tindakan tersebut. Berbeda dengan motivasi ekstrinsik, yaitu keinginan bertindak laku sebagai akibat dari adanya rangsangan dari luar atau karena adanya kekuasaan dari luar. Tujuan bertindak laku pun tidak terlibat dalam tingkah laku itu sendiri, tetapi berada di luar tindakan tersebut.

Jadi motivasi dapat dikatakan sebagai satu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan. Motivasi juga bisa dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup. Dengan kata lain motivasi adalah sebuah proses untuk tercapainya suatu tujuan. Seseorang yang mempunyai motivasi berarti telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan (Helminger, 1997 dalam Camery, 2004:140). Mengacu pendapat Munandar (2008) tentang motivasi yaitu sebagai proses dimana karena kebutuhan-kebutuhan tertentu mendorong seseorang untuk melakukan berbagai kegiatan agar tujuannya tercapai.

Banyak teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli yang dimaksudkan untuk memberikan uraian yang menuju pada apa sebenarnya manusia dan manusia akan dapat menjadi seperti apa. Landy dan Becker (dalam Supiani, 2008:2) membuat pengelompokan pendekatan teori motivasi ini menjadi 5

kategori yaitu teori kebutuhan, teori penguatan, teori keadilan, teori harapan, dan teori penetapan sasaran.

1) Teori Abraham Maslow

Abraham Maslow (1943; 1970) mengemukakan bahwa pada dasarnya semua manusia memiliki kebutuhan pokok. Hal ini ditunjukkannya dalam 5 tingkatan yang berbentuk piramid, orang memulai dorongan dari tingkatan terbawah. 5 tingkat kebutuhan itu dikenal dengan sebutan Hirarki Kebutuhan Maslow, dimulai dari kebutuhan biologis dasar sampai motif psikologis yang lebih kompleks; yang hanya akan penting setelah kebutuhan dasar terpenuhi. Kebutuhan pada suatu peringkat paling tidak harus terpenuhi sebagian sebelum kebutuhan pada peringkat berikutnya menjadi penentu tindakan yang penting. Tingkatan itu berupa:

Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya); Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya); Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain, diterima, memiliki); Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi, dan mendapatkan dukungan serta pengakuan); dan Kebutuhan aktualisasi diri (kebutuhan kognitif: mengetahui, memahami, dan menjelajahi; kebutuhan estetik: keserasian, keteraturan, dan keindahan; kebutuhan aktualisasi diri: mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya). Bila makanan dan rasa aman sulit diperoleh, pemenuhan kebutuhan tersebut akan mendominasi tindakan seseorang dan motif-motif yang lebih tinggi akan menjadi kurang signifikan. Orang hanya akan mempunyai waktu dan energi untuk menekuni minat estetika dan intelektual, jika kebutuhan dasarnya sudah dapat dipenuhi dengan mudah. Karya seni dan karya

ilmiah tidak akan tumbuh subur dalam masyarakat yang anggotanya masih harus bersusah payah mencari makan, perlindungan, dan rasa aman.

2) Teori Motivasi Herzberg

Menurut Herzberg (1966), menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah faktor yang mendorong semangat kerja seseorang guna mencapai kinerja yang lebih tinggi ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya factor hygiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik).

Teori Herzberg ini melihat ada dua faktor yang mendorong karyawan termotivasi yaitu faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Jadi karyawan yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkannya menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasan disini tidak terutama dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang lebih terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi Adapun yang merupakan faktor motivasi menurut Herzberg adalah: pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), prestasi yang diraih (*achievement*), peluang untuk maju (*advancement*), pengakuan orang lain (*ricognition*), tanggung jawab (*responsible*).

Menurut Herzberg faktor *hygienis/extrinsic factor* tidak akan mendorong minat para pegawai untuk berforma baik, akan tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak dapat memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai,

kondisi kerja tidak menyenangkan, faktor-faktor itu dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial (Cushway & Lodge, 1995 : 139). Sedangkan faktor *motivation/intrinsic factor* merupakan faktor yang mendorong semangat guna mencapai kinerja yang lebih tinggi. Jadi pemuasan terhadap kebutuhan tingkat tinggi (faktor motivasi) lebih memungkinkan seseorang untuk berforma tinggi daripada pemuasan kebutuhan lebih rendah (hygienis) (Leidecker & Hall dalam Timpe, 1999 : 13).

3) Teori Motivasi Douglas McGregor (1960)

Mengemukakan dua pandangan manusia yaitu teori X (negative) dan teori Y (positif). Menurut teori X empat pengandaian yang dipegang manajer, yaitu : a) karyawan secara inheren tertanam dalam dirinya tidak menyukai kerja, b) karyawan tidak menyukai kerja mereka harus diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan, c) karyawan akan menghindari tanggung jawab, d) kebanyakan karyawan menaruh keamanan diatas semua factor yang dikaitkan dengan kerja. Kontras dengan pandangan negatif ini mengenai kodrat manusia ada empat teori Y: a) karyawan dapat memandang kerjasama dengan sewajarnya seperti istirahat dan bermain, b) orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran, c) rata-rata orang akan menerima tanggung jawab, d) kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif.

4) Teori Motivasi Vroom

Teori dari Vroom (1964) tentang *cognitive theory of motivation* menjelaskan mengapa seseorang tidak akan melakukan sesuatu yang diyakini tidak dapat melakukannya, sekalipun hasil dari pekerjaan itu sangat diinginkannya. Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen,

yaitu: a) Ekspektasi (harapan) keberhasilan pada suatu tugas, b) Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas (keberhasilan tugas untuk mendapatkan outcome tertentu), c) Valensi, yaitu respon terhadap outcome seperti perasaan positif, netral, atau negatif. Motivasi tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan. Motivasi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan.

5) Teori Achievement Mc Clelland

Mc Clelland (1961), menyatakan bahwa ada 3 hal penting yang menjadi kebutuhan manusia, yaitu: a) *Need for achievement* (kebutuhan akan prestasi), b) *Need for affiliation* (kebutuhan akan hubungan sosial/hampir sama dengan social need-nya Maslow), dan d) *Need for Power* (dorongan untuk mengatur).

6) Clayton Alderfer ERG

Clayton Alderfer mengetengahkan teori motivasi ERG yang didasarkan pada kebutuhan manusia akan keberadaan (*existence*), hubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*). Teori ini sedikit berbeda dengan teori Maslow. Di sini Alderfer mengemukakan bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi tidak atau belum dapat dipenuhi maka manusia akan kembali pada gerak yang fleksibel dari pemenuhan kebutuhan dari waktu ke waktu dan dari situasi ke situasi.

2.2 Tinjauan Empiris Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

Peneliti (tahun)	Judul	Metodologi	Temuan
H1: Pengaruh variabel <i>Quality of Work Life (X1)</i> terhadap komitmen organisasi (Y1) Masoud Birjandi, Hamid Birjandi Dan Manoochehr Ateei. 2013.	The relationship between the quality of work life and organizational commitment of the employees of Darab cement company: Case study in Iran	Dalam penelitian ini, analisis data, menggunakan regresi linear.	Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara komponen kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi
Huang et al. (2007)	<i>The effects of quality of work life on commitment and turnover intention</i>	SEM Smart PLS	Penelitian ini bertujuan untuk menguji dampak kualitas kehidupan kerja pada karir auditor dan komitmen organisasi di perusahaan akuntan ornat Taiwan, dan bagaimana komitmen tersebut, pada gilirannya, mempengaruhi intensi turnover. Temuan ini menunjukkan bahwa dimensi QWL yang berbeda menghasilkan efek yang berbeda pada komitmen organisasi dan karir serta keinginan berpindah. Implikasi manajerial untuk kedua peneliti dan praktisi dibahas.
Radja et al (2013)	<i>Effect Quality of Work Life and Organizational Commitment Towards Work Satisfaction in Increasing Public Service Performance (A Study of License of Founding Building Service In Makassar City)</i>	Structural Equation Modeling (SEM)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kriteria pelayanan ornat dan kepuasan kerja, tetapi memiliki korelasi yang penting dengan komitmen organisasi. 2) komitmen organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pelayanan ornat, tetapi berpengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. 3) kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pelayanan ornat tetapi keduanya dapat memberikan kontribusi langsung melalui kinerja kerja.

Afşar (2014)	<i>Impact of the Quality of Work-life on Organizational Commitment: A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey</i>	Hierarchical Multiple Regression Analysis	Temuan, penelitian ini mengungkapkan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki dampak positif terhadap komitmen afektif dan normatif dari para akademisi yang bekerja untuk universitas negeri dan yayasan, sementara itu memiliki dampak ormativ terhadap komitmen berkelanjutan. Pemeriksaan semua variabel pada komitmen organisasi untuk kedua jenis universitas menunjukkan bahwa dampak tertinggi pada komitmen afektif, ormativ dan berkelanjutan dari akademisi yang bekerja untuk universitas negeri adalah dengan kualitas, kehidupan kerja, sementara dampak tertinggi pada komitmen afektif dan ormativ dari akademisi bekerja untuk yayasan universitas adalah dengan kualitas kehidupan kerja, yetyear's dalam organisasi memiliki dampak tertinggi pada komitmen berkelanjutan bagi mereka.
Huang, Lawyer, & Lei (2007)	<i>The Effects of Quality of Work Life on Commitment and Turnover Intention</i>	Structural Equation Modeling AMOS	Temuan, jurnal ini menunjukkan bahwa dimensi QWL yang berbeda menghasilkan efek yang berbeda pada komitmen organisasi dan karir serta keinginan berpindah. Implikasi manajerial untuk kedua peneliti dan praktisi dibahas.
Nirmala (2010)	<i>Investigating the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment amongst Employees in Malaysian Firms</i>	Regression analyses	Hasilnya menunjukkan bahwa ada hubungan antara QWL dan komitmen organisasional dan memberikan wawasan tentang bagaimana perusahaan Malaysia dapat meningkatkan komitmen karyawan mereka.
H2: Pengaruh variabel Teknologi Informasi (X2) terhadap komitmen organisasi (Y1) Ryssel et al. (2004)			Menggunakan studi empiris dari 61 perusahaan Jerman yang terlibat dalam hubungan pelanggan-pemasok, makalah ini juga memberikan beberapa bukti empiris untuk kerangka yang dikembangkan. Berkenaan dengan manajemen hubungan, penyebaran teknologi informasi intra-dan organisasi memiliki efek yang berbeda pada atmosfer hubungan

		<p>dan pada penciptaan nilai hubungan. Temuan ini memberikan wawasan baru tentang peran teknologi informasi dalam penciptaan nilai dalam hubungan bisnis-ke-bisnis. Implikasi manajerial dan pertanyaan penelitian masa depan di bidang ini juga dibahas.</p>
<p>Normala (2010)</p>	<p><i>Investigating the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment amongst Employees in Malaysian Firms</i></p>	<p>Regression analyses</p>
<p>Nyameino et al, (2015)</p>	<p><i>Moderating effect of information technology utilization on the relationship between commitment and customer satisfaction</i></p>	<p>Regresi Berganda SPSS</p>
<p>H3: Pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (X3) terhadap Komitmen Organisasi (Y1)</p>		
<p>Ali, Jan, Ali, & Tariq, (2014)</p>	<p><i>Transformational and Transactional Leadership as Predictor of Job Satisfaction, Commitment, Perceived Performance and Turnover Intention (Empirical Evidence from Malakand Division, Pakistan)</i></p>	<p>Regression</p>
<p>Hasil regresi mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan prediktor yang lebih kuat dari kepuasan kerja dan perilaku warga organisasi daripada kepemimpinan transaksional sementara kepemimpinan transaksional adalah prediktor yang bagi pelanggan.</p>		

Lee (2013)	<i>The Influences of School Supervisors' Leadership Style upon Organizational Effectiveness: Using Organizational Commitment and Organizational Change as Mediators</i>	Structural Equation Model	lebih kuat dari komitmen organisasi, kinerja yang dirasakan dan turnover intention daripada kepemimpinan transformasional. Efek goodness-of-fit keseluruhan model sehubungan dengan model struktural dan pengukuran diverifikasi menggunakan linear Structural Equation Modeling (SEM). Mengenai koefisien jalur untuk variabel implisit / tidak dapat diamati dalam model struktural, program MacKinnon PRODCLIN 2 digunakan untuk menguji seberapa signifikan efek total model, efek mediasi khusus, dan efek langsungnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) keseluruhan model memiliki pengaruh total yang signifikan secara statistik; (2) gaya kepemimpinan atasan memberikan pengaruh yang sangat langsung pada efektivitas organisasi;
Rashed & Daud, (2013)	<i>Effects of Transformational Leadership on Organizational Commitment at University Departmental Level</i>	SEM	Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung pada komitmen organisasi staf akademik. Temuan penelitian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan transformasional dalam suatu organisasi memiliki efek pada komitmen organisasi staf akademik. Untuk memahami kontribusi kepemimpinan terhadap komitmen organisasi secara jelas, penelitian ini mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi.
Ibrahim, Muji, Ghani, Salehudin, Kenayathulla, & Ishak, (2012)	<i>Relationship on Multi-Dimensional Leadership with Lecturers work Commitment: A Study on Malaysian Heads of Polytechnic's Academic Departments</i>	Hierarchical Linear Modeling	Studi ini membuktikan bahwa kepala departemen politeknik mempraktekkan kepemimpinan multi-dimensi, dengan kerangka sumber daya manusia sebagai bingkai dominan. Ada hubungan yang signifikan antara kerangka sumber daya manusia dan budaya dan komitmen dosen. Efektivitas kepemimpinan kepala departemen sebagaimana yang dirasakan oleh para dosen memediasi hubungan

				antara kepemimpinan multi-dimensi kepala departemen dan komitmen dosen.
H4: Pengaruh variabel Quality of Work Life (X1) terhadap Motivasi Kerja (Y2)				
Shiney Chib. 2012.	Quality of Work Life and Organisational Performance Parameters at Workplace.		SEM PLS	QWL mengacu pada tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan dan komitmen yang dialami individu sehubungan dengan tempat kerja.
Satheesh Varma M (2015)	Quality of Work Life and Work Motivation among Garment Sector Executive Employee		Hipotesis penelitian diuji menggunakan korelasi product moment Pearson	variabel kualitas kehidupan kerja dan perasaan tidak terkait dengan motivasi kerja.
Suttermeister, Robert A (1976)	People and Productivity			Tingginya produktivitas tergantung pada atau ditentukan oleh faktor teknis dan faktor manusia. Faktor teknis adalah segala sesuatu selain kinerja manusia yang dapat mempengaruhi output perjam. Yang dimaksudkan adalah perkembangan teknologi, mesin, kualitas bahan mentah, lay out kerja, serta metoda dan teknik-teknik kerja. Jika seorang pegawai bekerja dengan bahan, peralatan yang baik, ia akan bekerja keras daripada bekerja dengan peralatan yang seadanya. Dan, tentu saja faktor teknis itu sendiri ditentukan oleh kinerja pegawai (faktor manusia) baik di dalam maupun di luar organisasinya.
H5: Pengaruh variabel Teknologi Informasi (X2) terhadap motivasi kerja (Y2)				
Vrubiauskienė & Merkevičius (2009)	The information technology sector: specifics of motivation of virtual personnel		Analisis Regresi	Teknologi informasi memberikan dampak pada peningkatan motivasi kerja
Wright, P. M., Kacmar, K. M., McMahan, G. C. & Jansen, K. (1997).	Impact of Information Technology on Employee Attitudes: A Longitudinal Field Study		Analisis Regresi	Hasil analisis mengindikasikan bahwa technology tidak mempengaruhi peningkatan motivasi kerja karyawan.
Suttermeister.	People and Productivity			Tingginya produktivitas tergantung pada atau

Robert A (1976)			<p>ditentukan oleh faktor teknis dan faktor manusia. Faktor teknis adalah segala sesuatu selain kinerja manusia yang dapat mempengaruhi output perjam. Yang dimaksudkan adalah perkembangan teknologi/mesin, kualitas bahan mentah, lay out kerja, serta metoda dan teknik-teknik kerja. Jika seorang pegawai bekerja dengan bahan, peralatan yang baik, ia akan bekerja keras daripada bekerja dengan peralatan yang seadanya. Dan, tentu saja faktor teknis itu sendiri ditentukan oleh kinerja pegawai (faktor manusia) baik di dalam maupun di luar organisasinya.</p>
Aliyar Fathima Nuskiya 2018)	The Effect of Information Technology on Employees' Performance in the Banking Industry in Sri Lanka. Empirical Study Based on the Banks in Ampara District.	Analisis deskriptif	<p>teknologi informasi berdampak signifikan pada kinerja karyawan. Banyak karyawan setuju bahwa itu mengurangi tingkat kesalahan pekerjaan mereka dan juga meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja karyawan.</p>
H6: Pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (X3) terhadap motivasi kerja (Y2)			
Alghazo & Al-Anazi (2016)	The Impact of Leadership Style on Employee's Motivation	Analisis Regresi	<p>Studi ini menemukan bahwa ada hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan dan employee motivation mana korelasi itu, positif dengan gaya transformasional dan negatif dengan gaya transaksional.</p>
Khuong & Hoang (2015)	The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam	Analisis Regresi	<p>Variabel independen ini dapat menjelaskan 64,5% variasi dalam motivasi karyawan. Hasil ini menyiratkan pengaruh kuat gaya kepemimpinan dalam mempertahankan dan mengembangkan motivasi karyawan. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik, kepemimpinan berorientasi hubungan, dan kepemimpinan hadiah kontingen berbasis etika berhubungan positif dengan motivasi karyawan.</p>
Al-Rahbi et al	The effects of leadership styles on team	SEM	<p>Penelitian ini telah meneliti dampak dari gaya</p>

(2017)	motivation	PLS	<p>kepemimpinan yang berbeda pada motivasi karyawan yang terfokus pada kepemimpinan dinamis, yang merupakan konsep baru. Kepemimpinan adalah persepsi penting yang memengaruhi dan memotivasi individu dan tim. Selain itu, fokus dari penelitian ini adalah industri perawatan kesehatan, yang memiliki interaksi dan kepemimpinan yang kompleks memainkan peran penting dalam memotivasi staf. Dalam organisasi perawatan kesehatan, ada berbagai jenis tantangan yang dihadapi para penyedia, karena organisasi mereka ada dalam lingkungan yang kompleks. Dua tantangan tersebut adalah kebutuhan pasien yang berubah dan beraneka ragam dan melebihi harapan pasien, bersama dengan mengelola masalah biaya perawatan dan intervensi yang tinggi. Motivasi tim memainkan peran penting dalam organisasi perawatan kesehatan.</p>
H7: Pengaruh variabel QWL (X1) terhadap Kinerja Organisasi (Y3)	John dan Louis (1997), Quality of work life gives recommendations; some changes already in the works dan Chin, W Wynne (2003). On The use Usefulness, ease of use of structural equation Modeling in MIS Research: A note of Caution	Hasil Survey	<p>dimensi kualitas kehidupan kerja meliputi gaji yang adil dan memadai; lingkungan kerja yang sehat, selamat dan aman; adanya peluang untuk tumbuh dan berkembang; peluang penggunaan dan pengembangan kemampuan; keseimbangan antara pekerjaan, kehidupan pribadi dan kehidupan keluarga; hubungan kerja yang baik; dan tanggung jawab sosial perusahaan yang membangun kebanggaan karyawan. Wayne (2003) mengemukakan beberapa aspek untuk mengetahui kualitas kehidupan kerja pada karyawan sebagai bagian dari performan manajemen perusahaan.</p>
Mufti Hasan Alfani, 2018.	Analisis Pengaruh Quality of Work Life (QWL) terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank BRI Syariah Cabang Pekanbaru.	Teknik analisis SEM (Structural Equation Model) dengan	<p>1) Quality of Work Life berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimana karyawan yang memiliki Quality of Work Life tinggi akan semakin dapat meningkatkan kinerjanya. 2) Quality of Work Life juga berpengaruh</p>

		<p>menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS) dan sebagai pembanding menggunakan pendekatan Analysis of Moment Structures (AMOS)</p>	<p>terhadap kepuasan kerja dimana karyawan yang memiliki Quality of Work Life tinggi akan semakin dapat meningkatkan kinerjanya, dan 3) Quality of Work Life berpengaruh terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan kerja karyawan dimana karyawan yang memiliki Quality of Work Life tinggi dengan mediasi kepuasan kerja yang tinggi juga akan meningkatkan kinerjanya.</p>
<p>Tanaya Nayak dan Chandan Kumar Sahoo.2013</p>	<p>Quality of work life and organizational performance: Empirical evidence from Dhaka Export Processing Zone</p>	<p>Data dianalisis menggunakan SPSS 20.</p>	<p>Temuan menunjukkan bahwa komitmen organisasi bertindak sebagai mediator parsial dan signifikan dalam hubungan antara QWL dan OP. Kesimpulan QWL yang lebih baik adalah kunci untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas yang termotivasi dan mungkin dapat mengarah pada peningkatan kualitas layanan organisasi.</p>
<p>Shiney Chib. 2012.</p>	<p>Quality of Work Life and Organisational Performance: Parameters at Workplace.</p>	<p>SEM PLS</p>	<p>QWL merupakan tingkat keungguhan yang dihasilkan oleh kondisi kerja yang berkontribusi pada kepuasan dan kinerja keseluruhan terutama pada tingkat individu tetapi akhirnya pada tingkat organisasi.</p>
<p>Nurma Aski Asharini, Suhatmini Hardiyastuti dan Irham</p>	<p>Impact of Quality of Work Life and Job Satisfaction on Employee Performance of Pt. Madubaru PG-PS Madukismo</p>	<p>Teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modelling (SEM) melalui program AMOS 21 dan SPSS 23.</p>	<p>Hasil penelitian adalah QWL tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi sedangkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. QWL dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. QWL tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Perusahaan hendaknya lebih meningkatkan komitmen</p>

				organisasi karyawan agar kinerja karyawan semakin tinggi.
H8: Pengaruh variabel Teknologi Informasi (X2) terhadap Kinerja Organisasi (Y3)				
Davis, F. D. 1989.	Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology.	Survey	Analisis SEM dengan Pendekatan Program Smart PLS	Davis (1989), memberikan beberapa dimensi tentang penguasaan teknologi informasi. Penggunaan teknologi informasi dibagi menjadi dua kategori lagi yaitu kemanfaatan dan efektivitas. Teknologi memberikan kontribusi besar bagi peningkatan kinerja organisasi
Croteau, Anne-Marie, & F. Bergeron (2001).	<i>An information technology triology: business strategy, technological deployment and organizational performance</i>		SEM melalui pendekatan Amos	Meningkatkan produktivitas adalah peran utama teknologi informasi (TI) dalam industri penginapan, sementara sumber daya informasi telah lama memainkan peran penting dalam melakukan operasi penginapan yang sukses. Sejumlah penelitian mengabdikan banyak upaya untuk menyelidiki hubungan antara investasi TI dan produktivitas dan kinerja bisnis, tetapi hasilnya tidak konsisten. Penelitian ini menguji pengaruh aplikasi IT pada kinerja mereka dalam operasi penginapan. Survei dilakukan di hotel kelas atas untuk mengidentifikasi hubungan antara penggunaan TI dan kinerja operasi penginapan. Aplikasi front-office, restoran dan sistem manajemen perjamuan, dan aplikasi antarmuka yang berhubungan dengan tamu secara signifikan dan secara positif mempengaruhi kinerja operasi penginapan. Namun, aplikasi antarmuka yang berhubungan dengan tamu tidak signifikan. Temuan penelitian ini akan menguntungkan industri penginapan dengan memberikan informasi penting kepada manajemen untuk membantu memutuskan apakah operasi penginapan harus berinvestasi
Ham, S., Woo Gon Kim., & S. Jeong. (2005).	<i>Effect of information technology on performance in upscale hotels</i>			

Fidelis A. Ayatse. 2012.	Impact of information communication technology (Ict) on corporate performance: A case study of cement manufacturing firms in Nigeria	Statistik deskriptif, untuk memastikan validitas instrumen (kuesioner)	strategis dalam TI atau tidak dan dalam menentukan area fokus khusus untuk investasi TI. TIK memiliki pengaruh positif dan berpengaruh signifikan pada kinerja perusahaan
H9: Pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (X3) terhadap Kinerja Organisasi (Y3)			
Aighazo dan Al-Anazi (2016).	<i>The Impact of Leadership Style on Employee's Motivation</i>	Analisis Kuantitatif	bahwa ada hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan dan motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja perusahaan, korelasi itu positif dengan gaya transaksional dan negatif dengan gaya transaksional.
Khuong dan Hoang (2015)	<i>The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam.</i>	SEM Amos	menyiratkan pengaruh, kuat gaya kepemimpinan dalam mempertahankan dan mengembangkan motivasi karyawan.
Ronald Sukwadi dan Yonathan, (2014)	<i>Analysis of Leadership Style and Interpersonal Communication Effect toward UKM Employee Performance.</i>	SPSS	menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.
Guritno, Bambang dan Waridin. 2005.	Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja.	Analisis SEM	Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Bambang Guritno, 2005) sehingga gaya kepemimpinan dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja SDM perusahaan.
Longe, Olukayode J. 2014	<i>Leadership Style Paradigm Shift and Organisational Performance: A Case of the Nigerian Cement Industry</i>	Data kuantitatif yang dikumpulkan dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan	Hasil uji empiris mengungkapkan hubungan yang signifikan antara perubahan gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi

		inferensial, sedangkan wawancara mendalam (data kualitatif)	
H10: Pengaruh variabel Komitmen Organisasi (Y1) terhadap Kinerja Organisasi (Y3)	Robbins dan Judge (2008), <i>Organisation Behaviour</i> .	Survey	Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.
Muhammad Idrus Taba (2004)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Prestasi Kerja, dan Sistem Imbalan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Perusahaan Perbankan di Sulawesi Selatan).	Metode analisis menggunakan integrasi analisis faktor dengan metode estimasi persamaan simultan dari SEM.	Komitmen organisasi normatif tampak lebih dominan pada diri karyawan dibandingkan dengan dua tipe komitmen organisasi lainnya, yaitu komitmen afeksi dan keberlanjutan. Hal ini ternyata berpengaruh terhadap persepsi pencapaian prestasi kerja, namun disisi lain tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sistem imbalan walau telah dirasa baik, karena dihubungkan dengan prestasi, dilakukan secara adil namun tidak serta merta memicu secara langsung prestasi kerja yang tumbuh melalui komitmen organisasi, tetapi terhadap kepuasan kerja, sistem imbalan memberikan dampak yang positif.
Halawi, Ali H., 2018.	<i>The influence of organizational Commitment on performance in Lebanese banks.</i>	Kuesioner yang diolah dengan program SPSS	Komitmen organisasi berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan perbankan.
Enggar Jatmiko,	Pengaruh Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan.	Jenis penelitian yang	Dari hasil analisis statistik bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel

<p>Bambang Swasto, Gunawan Eko, 2015</p>	<p>(Studi Pada Karyawan Kompartemen Pabrik II PT. Petrokimia Gresik).</p>	<p>digunakan adalah penelitian survei yang bersifat penjelasan (explanatory research). Menggunakan analisis statistik SEM PLS</p>	<p>kinerja karyawan, variabel komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai, serta variabel motivasi kerja dan variabel komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.</p>
<p>Oonit Mekta (2017)</p>	<p><i>The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance of Pt. Indra Kelana Yogyakarta</i></p>	<p>Teknik analisis data menggunakan analisis regresi sederhana dan analisis regresi berganda.</p>	<p>menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif Komitmen Organisasi terhadap kinerja karyawan.</p>
<p>H11: Pengaruh variabel Motivasi Kerja (Y2) terhadap Kinerja Organisasi (Y3)</p>			
<p>Herzberg (1966).</p>	<p>The Motivation to Work</p>	<p>Tinjauan Literatur</p>	<p>Motivasi kerja adalah faktor yang mendorong semangat kerja seseorang guna mencapai kinerja yang lebih tinggi ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang, untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor hygiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik)</p>
<p>Brijmohan Vyas dan Sumathi Nadagouda. 2016</p>	<p>A Study on Employee Motivation in Cement Industry</p>	<p>Membagikan kuesioner pada 50 karyawan di industri semen dan dianalisis dengan</p>	<p>Dalam hal ini, dapat disimpulkan bahwa karyawan dapat dimotivasi oleh insentif keuangan dan juga oleh insentif non finansial sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi</p>

Matthew Abioro, 2013.	<i>Effect of employee motivation on organizational performance.</i>	analisis statistik SPSS, statistik deskriptif dan teknik koefisien korelasi	Temuan penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu direkomendasikan bahwa organisasi harus memperhatikan masalah motivasi karyawan dengan serius untuk memfasilitasi penyampaian pekerjaan dan kinerja yang efektif. Motivasi dan kinerja karyawan adalah alat penting untuk keberhasilan setiap organisasi dalam jangka panjang, ada hubungan positif motivasi pegawai dan efektivitas organisasi.
Ovidiu-Iliuta Dobre, 2013.	<i>Employee motivation and organizational. The Bucharest University of ES</i>	Analisis Regresi Berganda	Motivasi dan kinerja karyawan adalah alat penting untuk keberhasilan setiap organisasi dalam jangka panjang, ada hubungan positif motivasi pegawai dan efektivitas organisasi.
Michael T. Lee ^a , 2016.	<i>Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. Journal of Innovation & Knowledge</i>	Analisis kuantitatif konvensional (Analisis regresi berganda, pemodelan persamaan struktural).	Bukti empiris menunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi akan menjadikan kinerja organisasi yang lebih baik.
Ibrahim Abdullahe Hussein, 2017.	<i>Effect Of Employee Motivation On Organizational Performance</i>	Sebuah studi kasus dari Mogadishu Al Port (MAP), analisis dengan bantuan SPSS	Menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara alat motivasi seperti upah yang diterima oleh pekerja dan kerjanya, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebesar 32% pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja organisasi.
H12: Pengaruh variabel <i>quality of work life</i> (X1) terhadap Kinerja Organisasi (Y3)			
Mufti (2018)	<i>Analisis Pengaruh Quality Of Work Life (Qwl) Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Bank Bri Syariah Cabang Pekanbaru</i>	Pendekatan Partial Least Square (PLS)	<i>Quality of work life</i> juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja dimana karyawan yang memiliki <i>quality of work life</i> tinggi akan semakin dapat meningkatkan kerjanya sehingga berdampak pada peningkatan kinerja organisasi

Jatmiko et al. (2015)	Pengaruh Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Kompartemen Pabrik li Pt. Petrokimia Gresik)	penelitian survei yang bersifat penjelasah (ex planatory research).	Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Komitmen organisasi mencerminkan sikap individu terhadap organisasi tempat dimana mereka bekerja dimana manfaat komitmen orgahisasi bagi perusahaan adalah kinerja (kualitas kerja) yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih tinggi, atau bahkan keduanya.
H13: Pengaruh variabel teknologi informasi (X2) terhadap Kinerja Organisasi (Y3)			
Normala (2010)	<i>Investigating the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment amongst Employees in Malaysian Firms</i>	Regression analyses	teknologi informasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Kelangsungan dan pencapaian tujuan perusahaan juga tergantung pada penerapan teknologi informasi yang dikembangkan perusahaan
Ryssel et al. (2004)	<i>The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships</i>	Smart PLS	melalui penyebaran teknologi informasi memiliki dampak yang positif dengan peningkatan kinerja perusahaan, temuan ini memberikan wawasan baru tentang peran teknologi informasi dalam penciptaan nilai dalam hubungan bisnis-ke-bisnis
H14: Pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X3) terhadap Kinerja Organisasi (Y3)			
Lee (2013)	<i>The Influences of School Supervisors' Leadership Style upon Organizational Commitment Effectiveness: Using Organizational Commitment and Organizational Change as Mediators</i>	Structural Equation Model	gaya kepemimpinan atasan memberikan pengaruh yang sangat langsung terhadap komitmen organisasi sehingga meningkatkan efektivitas organisasi
Rashed & Daud, (2013)	<i>Effects of Transformational Leadership on Organizational Commitment at University Departmental Level</i>	SEM	kualitas kepemimpinan transformasional dalam suatu organisasi memiliki efek pada komitmen organisasi staf akademik.
H15: Pengaruh variabel quality of work life (X1) terhadap Kinerja Organisasi (Y3) melalui motivasi kerja (Y2)			
Shiney Chib (2012)	<i>Quality of Work Life and Organisational Performance Parameters at Workplace.</i>	SEM PLS	QWL merupakan tingkat keunggulan yang dihasilkan oleh kondisi kerja yang berkontribusi pada kepuasan dan kinerja keseluruhan terutama pada tingkat individu, tetapi akhirnya pada tingkat organisasi.
Tánaya Nayak dan Chandan Kumar Sáhoo. (2013)	<i>Quality of work life and organizational performance: Empirical evidence from Dhaka Export Processing Zone</i>	Data dianalisis menggunakan SPSS 20.	QWL yang lebih baik adalah kunci untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas yang termotivasi dan mungkin dapat mengarah pada

			peningkatan kualitas layanan organisasi.
H16: Pengaruh variabel teknologi informasi (X2) terhadap Kinerja Organisasi (Y3) melalui Motivasi Kerja(Y2).			
Ryssel et al. (2004)	<i>The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships.</i>	Smart PLS	melalui penyebaran teknologi informasi memiliki dampak yang positif dengan peningkatan kinerja perusahaan, temuan ini memberikan wawasan baru tentang peran teknologi informasi dalam pencapaian nilai dalam hubungan bisnis-ke-bisnis
Aliyar Fathima Nuskiya 2018)	<i>The Effect of Information Technology on Employees' Performance in the Banking Industry in Sri Lanka. Empirical Study Based on the Banks in Ampara District.</i>	Analisis deskriptif	teknologi informasi berdampak signifikan pada kinerja karyawan. Banyak karyawan setuju bahwa itu mengurangi tingkat kesalahan pekerjaan mereka dan juga meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja karyawan.
H17: Pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X3) terhadap Kinerja Organisasi (Y3) melalui motivasi kerja (Y2)			
Alghazo dan Al-Anazi (2016)	<i>The Impact of Leadership Style on Employee's Motivation</i>	Analisis Regresi	ada hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan dan motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja perusahaan, korelasi itu positif dengan gaya transformasional dan negatif dengan gaya transaksional
Khuong dan Hoang (2015)	<i>The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam</i>	Analisis Regresi	pengaruh kuat gaya kepemimpinan dalam mempertahankan dan mengembangkan motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Sumber: Penelitian Terdahulu

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

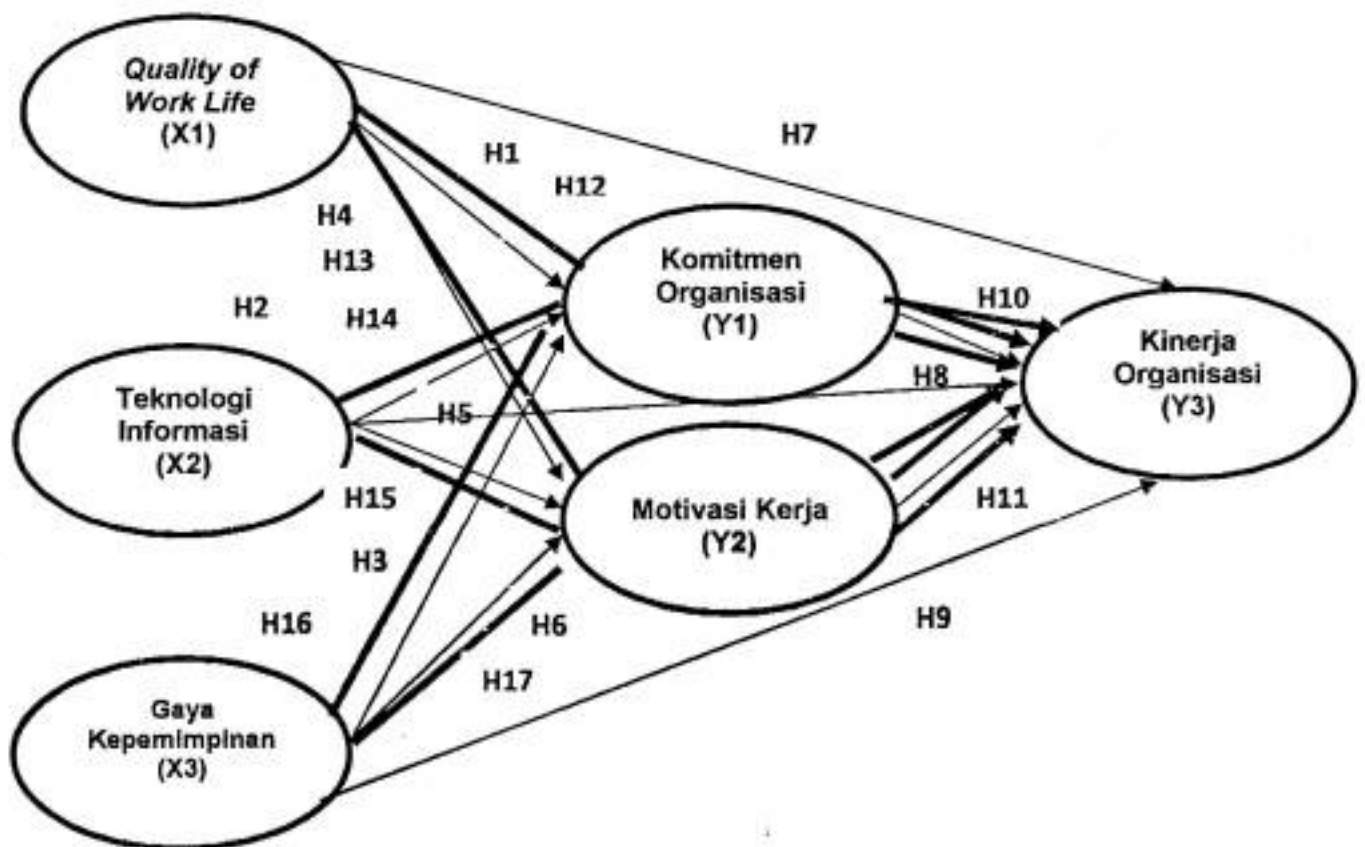
3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Organisasi dan pegawai merupakan dua elemen yang saling membutuhkan dan tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya. Pegawai pada umumnya memiliki potensi yang dapat memberikan kontribusi yang baik bagi organisasi, oleh karena itu sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu faktor produksi yang penting dalam upaya organisasi dalam mencapai tujuannya. Setiap organisasi tentunya senantiasa berupaya untuk mendapatkan sumber daya manusia yang memiliki keterampilan/*skill*. Organisasi senantiasa berupaya meningkatkan kinerja pegawainya, namun disisi lain tetap memperhatikan faktor lainnya. Demikian pula dengan *quality of work life*, kepemimpinan, teknologi informasi yang menjadi penggerak dalam proses mencapai tujuan organisasi (komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kinerja organisasi).

Formulasi kinerja menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh individu sumber daya manusia sangat ditentukan dari pencapaian kuantitas kerja yang banyak, kualitas kerja yang bermutu, hasil kerja yang efisien dan tepat sasaran serta efektivitas kerja yang sesuai dengan manfaat yang dicapai. Kinerja sebagai penentuan atau penilaian secara periodik terhadap efektifitas operasional satu organisasi, dan personilnya berdasarkan sasaran dan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Houser (2006), menyatakan bahwa dalam mencapai tujuan organisasi, setiap pemimpin organisasi harus memastikan bahwa seluruh karyawan dapat menerima penggunaan teknologi yang dipakai di tempat kerja sebagai perangkat yang dapat mendukung untuk meningkatkan kinerjanya. Suatu perubahan dalam adopsi sistem informasi baru, mengakibatkan perubahan dalam proses bisnis, praktek kerja dan juga

hubungan dengan rekan kerja hal ini juga akan mempengaruhi kinerja organisasi.

Hubungan antara teknologi informasi dan kinerja organisasi telah menjadi banyak perhatian dalam penelitian sistem informasi (Goodhue dan Thomson, 1995). Sistem informasi dianggap memiliki dampak yang signifikan pada pekerjaan pengguna sistem, beberapa penelitian menegaskan bahwa sistem informasi dapat meningkatkan produktivitas dan meningkatkan hasil dan kinerja (Abugabah, *et al.* (2009). Menurut Goodhue dan Thomson (1995) menyatakan bahwa pencapaian kinerja individu berkaitan dengan pencapaian atas rangkaian tugas-tugas dengan dukungan sistem informasi yang ada.



Gambar 3.1. Kerangka Konseptual

3.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang diperkuat dengan kajian literatur dan studi empiris maka disusun hipotesis sebagai berikut:

1. *Quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan.
2. Teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan.
3. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan.
4. *Quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan.
5. Teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan.
6. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan.
7. *Quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan.
8. Teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan.
9. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan.
10. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan.
11. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan.

12. *Quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui variabel komitmen organisasi.
13. Teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui variabel komitmen organisasi.
14. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui variabel komitmen organisasi.
15. *Quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui variabel motivasi kerja.
16. Teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui variabel motivasi kerja.
17. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui variabel motivasi kerja.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan Penelitian Kausalitas (*causality relationship*) antara variabel *quality of work life*, teknologi informasi, gaya kepemimpinan, dan Kinerja Organisasi melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja. Pengambilan data dilakukan dengan metode survey dengan memilih sample secara *purposive sampling* diantara populasi yang ada berdasarkan kriteria penelitian yaitu pimpinan dan karyawan tetap PT. Semen Tonasa dan PT. Semen Bosowa yang memiliki pengalaman kerja diatas 5 tahun dalam hal ini untuk mengetahui persepsi responden terkait bagaimana pengaruh *quality of work life*, teknologi informasi, dan gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui komitmen organisasi dan motivasi kerja.

Penelitian atau riset ini menggunakan pola *explanatory* dan deskriptif kuantitatif. Penelitian *explanatory* bertujuan untuk menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Dengan pendekatan tersebut akan menggunakan variabel bebas dan variabel terikat. Selanjutnya akan menggunakan instrumen dengan beberapa indikator serta parameter yang membantu proses analisis data secara kuantitatif. Perhitungan analisis kuantitatif dengan metode statistik menggunakan software *Structural Equation Model* (SEM) dengan SPSS (*Statistical Product and Service Solution*).

4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kota Makassar Kabupaten Maros dan Kabupaten Pangkep Sulawesi Selatan. Waktu penelitian berlangsung selama 6 (enam) bulan.

4.3 Populasi Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

4.3.1 Populasi sampel

Populasi adalah semua orang atau benda dari sampel terpilih (Greener, 2008). Populasi yang merupakan unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan yaitu karyawan PT Semen Tonasa, dan karyawan PT Semen Bosowa. Pemilihan perusahaan tersebut didasari atas pertimbangan ilmiah dan kemudahan peneliti untuk mengumpulkan data primer dan sekunder. Berikut ini disajikan data populasi penelitian.

Tabel 4.1. Populasi Penelitian

Perusahaan	Karyawan Tetap	Diatas 5 Tahun
Tonasa	1.282	1.282
Bosowa	869	855
Total Populasi	2.151	2.137

Sumber: PT Semen Tonasa, dan PT Semen Bosowa, 2019.

Populasi pada penelitian ini hanya dibatasi pada karyawan tetap dengan pengalaman kerja diatas 5 tahun yaitu sebanyak 2.137 karyawan.

4.3.2 Teknik Pengambilan Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang dipilih untuk penelitian (Greener, 2008). Pada penelitian ini, besarnya sampel disesuaikan dengan

model analisis yang digunakan yaitu structural equation modelling (SEM). Berkaitan dengan hal tersebut, ukuran sampel untuk SEM yang menggunakan model estimasi *maximum likelihood estimation* (MLE) adalah 100-200 sampel (Ferdinand, 2014: 173). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik penarikan sampel *probability sampling*, dan dibuatkan kerangka *sampling* (*sampling frame*). Kerangka *sampling* adalah daftar dari semua *sampling* dalam populasi *sampling* (Singarimbun, 1995:108). Dengan cara ini semua elemen populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel untuk mewakili populasi yaitu sampel dipilih berdasarkan kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan dalam pengambilan sampel ini adalah:

1. Karyawan pada perusahaan persemenan,
2. Karyawan perusahaan persemenan yang berlokasi di Sulawesi Selatan,
3. Sampel yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pimpinan dan karyawan tetap PT. Semen Tonasa dan PT. Semen Bosowa, dan
4. Karyawan yang sudah bekerja minimal selama 5 tahun pada PT. Semen Tonasa, dan PT. Semen Bosowa.

Dari keterangan-keterangan tersebut, maka dapat diperoleh sampel penelitian sebagai berikut dengan penentuan jumlah sampel ditetapkan sesuai pemilihan sampel didasarkan pada metode pengambilan sampel *proportionate stratified random sampling*, dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik *Proporsionate Stratified Random sampling* atau pengambilan sampel berstrata secara proporsional karena populasi yang ada di Perusahaan PT. Semen Tonasan dan PT. Semen Bosowa adalah heterogen atau tidak sejenis.

Menurut Akdon dan Riduan (2005:242) mengatakan "*Proporsionate Stratified Random Sampling* adalah pengambilan sampel dari anggota secara

acak dan berstrata secara proporsional, dilakukan sampling ini apabila anggota populasinya heterogen (tidak sejenis)*. Adapun untuk menentukan sampel dari masing-masing bagian digunakan rumus *Stratified Random Sampling*. (Akdon 2008:250). Sebagai berikut:

$$n_i = \frac{N_i \cdot n}{N}$$

Keterangan:

N_i = jumlah populasi secara strata

n = jumlah sampel seluruh

n_i = jumlah sampel menurut strata

N = jumlah populasi seluruh

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat rinciannya sebagai berikut:

Tabel 4.2 Penentuan Sampel dengan *Stratified Random Sampling*

PT. SEMEN TONASA				
Jabatan	Populasi Strata Karyawan (N_i)	$\frac{N_i}{N}$	Jumlah Sampel (n)	Sampel masing-masing jabatan (n_i)
Staf	695	0.542	100	54
Supervisor	407	0.317	100	32
Manager	116	0.090	100	8
Senior Manager	48	0.037	100	4
General Manager	13	0.010	100	1
Director	3	0.002	100	1
Total Karyawan Tetap (N)	1,282			100
PT. SEMEN BOSOWA				
Jabatan	Populasi Strata Karyawan (N_i)	$\frac{N_i}{N}$	Jumlah Sampel (n)	Sampel masing-masing jabatan (n_i)
Staf	440	0.423	100	50
Officer	145	0.167	100	17
Supervisor	235	0.270	100	26
Manager	1	0.001	100	1
Head Of Dept	33	0.038	100	4
Head Of Division	15	0.017	100	2
Total Karyawan Tetap (N)	869			100

Sumber: PT. Semen Tonasa dan PT. Semen Bosowa, 2019.

Pada penelitian ini mengambil batas sampel sebesar 200 sampel (100 sampel dari perusahaan PT. Semen Tonasa dan 100 sampel dari perusahaan PT. Semen Bosowa dari masing-masing jabatan) terdapat 2.137 karyawan yang memenuhi kriteria penelitian, namun hanya 230 karyawan yang bersedia untuk mengisi kuesioner baik pengisian secara online maupun pengisian secara langsung. Akan tetapi, yang layak digunakan serta pengisiannya lengkap hanya 211 kuesioner sehingga sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah sebanyak 211 sampel dari responden dari unit analisis penelitian.

4.4 Teknik Pengumpulan Data

Upaya memperoleh data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik :

- a. Kuesioner, yaitu sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden. Kuesioner dibagikan kepada responden untuk mengumpulkan data terkait variabel yang penelitian yaitu mengenai *quality of work life*, teknologi informasi dan gaya kepemimpinan serta pengaruhnya terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasi dan motivasi kerja dengan lokus penelitian penelitian adalah industri semen di Sulawesi Selatan yakni Perusahaan PT Semen Tonasa dan PT. Bosowa Semen.
- b. Wawancara (*interview*), dalam hal ini peneliti menggunakan wawancara terstruktur, di mana seorang pewawancara menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan untuk mencari jawaban atas hipotesis yang disusun dengan ketat. Teknik wawancara yang peneliti gunakan adalah secara terstruktur (tertulis) yaitu dengan menyusun terlebih dahulu beberapa pertanyaan yang akan disampaikan kepada informan. Hal

ini dimaksudkan agar pembicaraan dalam wawancara lebih terarah dan fokus pada tujuan yang dimaksud dan menghindari pembicaraan yang terlalu melebar. Metode wawancara peneliti gunakan untuk menggali data terkait *quality of work life*, teknologi informasi dan gaya kepemimpinan serta pengaruhnya terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasi dan motivasi kerja pada industri semen di Sulawesi Selatan yakni Perusahaan PT Semen Tonasa dan PT. Bosowa Semen. Adapun informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3 Informan Penelitian

No.	Perusahaan	Nama Informan	Jabatan/Divisi
1	Bosowa	Andi M Irsan	Staf Admin/Legal
2	Tonasa	Anis Salewangeng	Senior Manager/Keuangan
3	Bosowa	Ardyansah Gisda	Head Of Analysis/Commercial
4	Tonasa	Rifki Satria Pradipta	Manager/Pengelolaan SDM
5	Bosowa	Rusli Ibrahim	Head Dept/Keuangan
6	Tonasa	Rustamin Rustam	Senior Manager/Marketing
7	Bosowa	Yudi	Head Dept/HR

Sumber: PT Semen Tonasa dan PT. Semen Bosowa, 2019.

4.5 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer yang didapat dari jawaban responden terhadap serangkaian pertanyaan yang diajukan berdasarkan indikator-indikator dari variabel penelitian. Data sekunder yang digunakan terutama tentang gambaran kinerja perusahaan dan laporan yang terkait dengan penelitian ini.

4.6 Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini menggunakan alat analisa *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan program *partial least square* (PLS). Metode analisis data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu:

4.6.1 Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif, yaitu analisis empiris secara deskripsi tentang informasi yang diperoleh untuk memberikan gambaran/menguraikan tentang suatu kejadian (siapa, apa, kapan, dimana, bagaimana, berapa banyak) yang dikumpulkan dalam penelitian (Sekaran, 2000). Data tersebut berasal dari jawaban yang diberikan oleh responden atas item-item yang terdapat dalam kuesioner. Selanjutnya peneliti akan mengolah data-data yang ada dengan cara dikelompokkan dan ditabulasikan kemudian diberi penjelasan.

4.6.2 Statistik Inferensial

Statistik inferensial, (*statistic induktif* atau *statistic probabilitas*), adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi (Sekaran, 2000). Sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dalam penelitian ini analisis data statistik inferensial diukur dengan menggunakan *software Smart PLS (Partial Least Square)* mulai dari pengukuran model (*outer model*), struktur model (*inner model*) dan pengujian hipotesis.

PLS merupakan pendekatan berbasis komponen untuk pengujian model persamaan struktural atau biasa disebut SEM. PLS didasarkan pada gagasan yang memiliki dua prosedur iteratif yang menggunakan estimasi kuadrat terkecil untuk model tunggal dan multi-komponen. Dengan menerapkan prosedur, algoritma ini bertujuan untuk meminimalkan varians dari semua variabel dependen, oleh karena itu penyebab-dan arah antara semua variabel perlu didefinisikan secara

jelas (Lee, Petter, Fayard, dan Robinson, 2011). PLS terbagi atas model pengukuran dan model struktural, berikut ini adalah penjelasannya:

a. Measurement model atau pengukuran model

Measurement model merupakan pengukuran model yang bersifat reflective atau outer model *reflective* menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel merepresentasi konstruk laten untuk diukur yaitu dengan menguji validitas dan reabilitas dari indikator-indikator pembentuk konstruk laten tersebut melalui analisis faktor konfirmatori (Latan dan Ghozali, 2012).

Mesurement model yaitu yang menentukan hubungan antara variabel laten dan indikator-indikator. Evaluasi *mesurement model* memberikan penilaian konfirmasi dari konvergen dan diskriminan validitas (Lee, Petter, Fayard, dan Robinson, 2011) sebagai berikut:

1) *Cross Loading* :

Korelasi antara nilai komponen LV dan indikator lainnya. Setiap item harus memuat lebih tinggi di atasnya yang ditugaskan membangun dari konstruksi lain. *Item loading*, menyiratkan varians bersama lebih antara membangun dan tindakan itu dari pada *variens error* (Lee, et al. 2011). Untuk laporan penelitian biasanya menggunakan tabel *loadings and cross loadings* yang disediakan oleh software ini saat menjelaskan validitas konvergen dari pengukuran mereka.

Pengukuran memiliki validitas konvergen baik pertanyaan yang terikat dengan setiap LV yang dipahami oleh responden dengan cara yang sama seperti yang dimaksudkan oleh para perancang laporan pertanyaan. Dalam hal ini dua kriteria yang direkomendasikan sebagai dasar untuk menyimpulkan bahwa model

measurement memiliki validitas konvergen yang diterima P nilai-nilai terkait dengan beban lebih rendah dari 0,05 (Kock, 2011).

2) Validitas

Validitas terdiri atas dua jenis yaitu validitas eksternal dan validitas internal. Validitas eksternal (*external validity*) menunjukkan bahwa hasil dari suatu penelitian adalah valid sehingga dapat digeneralisir ke semua objek, situasi dan waktu yang berbeda. Sedangkan validitas internal (*internal validity*) menunjukkan kemampuan dari instrumen penelitian untuk mengukur apa yang seharusnya diukur dari suatu konsep. Jadi dapat disimpulkan bahwa uji validitas yang dilakukan dalam SEM adalah uji validitas internal.

Pengukuran model melalui analisis faktor konfirmatori adalah dengan menggunakan pendekatan MTMM (Multi Trait-Multi Method) dengan menguji validitas convergent dan discriminant (Latan dan Ghazali, 2012) :

- a) *Validitas Convergent* : Berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variabel*) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Uji validitas convergent dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap konstruk.
- b) *Validitas Discriminant* : Dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model.

Untuk variabel laten dengan indikator reflective yaitu melalui analisis faktor konfirmatori atau *confirmatory factor analysis* (CFA) dengan menguji validitas dan reliabilitas konstruk laten sedangkan untuk variabel laten dengan indikator *formative* melihat nilai signifikan t statistiknya. Kemudian dilanjutkan dengan pengujian signifikan untuk menguji pengaruh antar konstruk atau variabel dan nilai R^2

- 3) *Latent Variable Coefficients* : *Average variances extracted (AVE)* adalah disediakan untuk semua LVs, dan digunakan dalam penilaian validitas diskriminan.
- 4) Reabilitas adalah mengukur kualitas dari pengukuran instrumen. Instrumen itu biasanya satu set pertanyaan-pertanyaan, instrumen pengukuran memiliki keandalan yang baik jika pernyataan (atau tindakan lainnya) terikat dengan setiap LV dipahami dengan cara yang sama oleh responden yang berbeda (Kock, 2011).

Berikut tabel Ringkasan *rule of thumb* uji validitas dan uji reabilitas menurut (Latan dan Ghozali, 2012)

Tabel 4.4 Evaluasi Measurement model

Validitas dan Reabilitas	Parameter	Rule of Thumb
<i>Validitas Convergent</i>	<i>Loading Factor</i>	> 0,7 untuk <i>confirmatory research</i> dapat dikatakan valid sebagai indikator yang mengukur konstruk. Namun <i>rule of thumbs</i> interpretasi nilai faktor <i>loading</i> > 0.55 dapat dikatakan valid (Kock, WarpPLS 3.0 User Manual, 2012).
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	>0.5 untuk <i>confirmatory maupun exploratory research</i> .
<i>Validitas Discriminant</i>	<i>Cross Loading</i>	1. Korelasi konstruk dengan pokok pengukuran (setiap indikatornya) lebih besar daripada ukuran

		konstrak lainnya, maka konstrak laten memprediksi indikatornya lebih baik dari kontrak lainnya 2. Dan direkomendasikan >0,50
	Akar kuadrat AVE dan korelasi antar konstrak Laten	Akar kuadrat AVE > Korelasi antar Konstrak Laten
Reabilitas	<i>Cronbach's Alpha</i>	1. >0,7 untuk <i>Confirmatory Research</i> 2. >0,6 masih dapat diterima untuk <i>Exploratory Research</i>
	<i>Composite Reability</i>	1. >0,7 untuk <i>Confirmatory Research</i> 2. 0,6 – 0,7 masih dapat diterima untuk <i>Exploratory Research</i>

Sumber : (Latan dan Ghozali, 2012)

b. *Structural Model*

Tiga indeks model yang disediakan, *path coefficient (APC)*, *average R-squared (ARS)*, dan *average variance inflation factor (VIF)*. Untuk APC dan ARS, nilai P juga disediakan. Nilai-nilai P dihitung melalui proses yang kompleks yang melibatkan estimasi re-sampling ditambah dengan *bonfferoni* seperti *corection*. Hal ini diperlukan karena kedua indeks fit yang dihitung sebagai rata-rata dari parameter lainnya. (Kock, 2011). Interpretasi indeks model fit tergantung pada

tujuan dari analisis SEM. Jika tujuannya adalah untuk menguji hipotesis, maka indeks model fit adalah berguna mengatur langkah-langkah yang terkait untuk model *quality* (Kock, 2011).

PLS model struktural dan hipotesis yang dinilai dengan memeriksa pentingnya koefisien dan varians yang dicatat oleh konstruksi (R^2), karena proses estimasi PLS ini tidak didasarkan pada fit dari matriks kovarians, statistik tidak cocok digunakan untuk menilai model struktural. Mirip dengan analisis regresi standar, R^2 mewakili proporsi dependen(endogen). Merekomendasikan R^2 untuk variabel endogen menjadi $\geq .10$. Sebuah $R^2 \geq .10$ memastikan bahwa varians dijelaskan oleh variabel endogen memiliki praktis, serta statistik, dan signifikan. Variabel endogen artinya variabel yang dianggap dipengaruhi oleh variabel lain dalam model (Hasmy, 2008).

Dalam structural model dikenal juga dengan istilah multikolinieritas yang artinya suatu kondisi dimana terjadi korelasi yang kuat antara variabel-variabel bebas (X) yang diikutsertakan dalam pembentukan model regresi linier (Kurniawan, 2008). Dalam penyajian hasil PLS, sangat ideal untuk menggambarkan model dalam grafik dengan pengukuran model estimasi, path estimasi, dan signifikan statistik dari perkiraan (Lee, Petter, Fayard, dan Robinson, 2011).

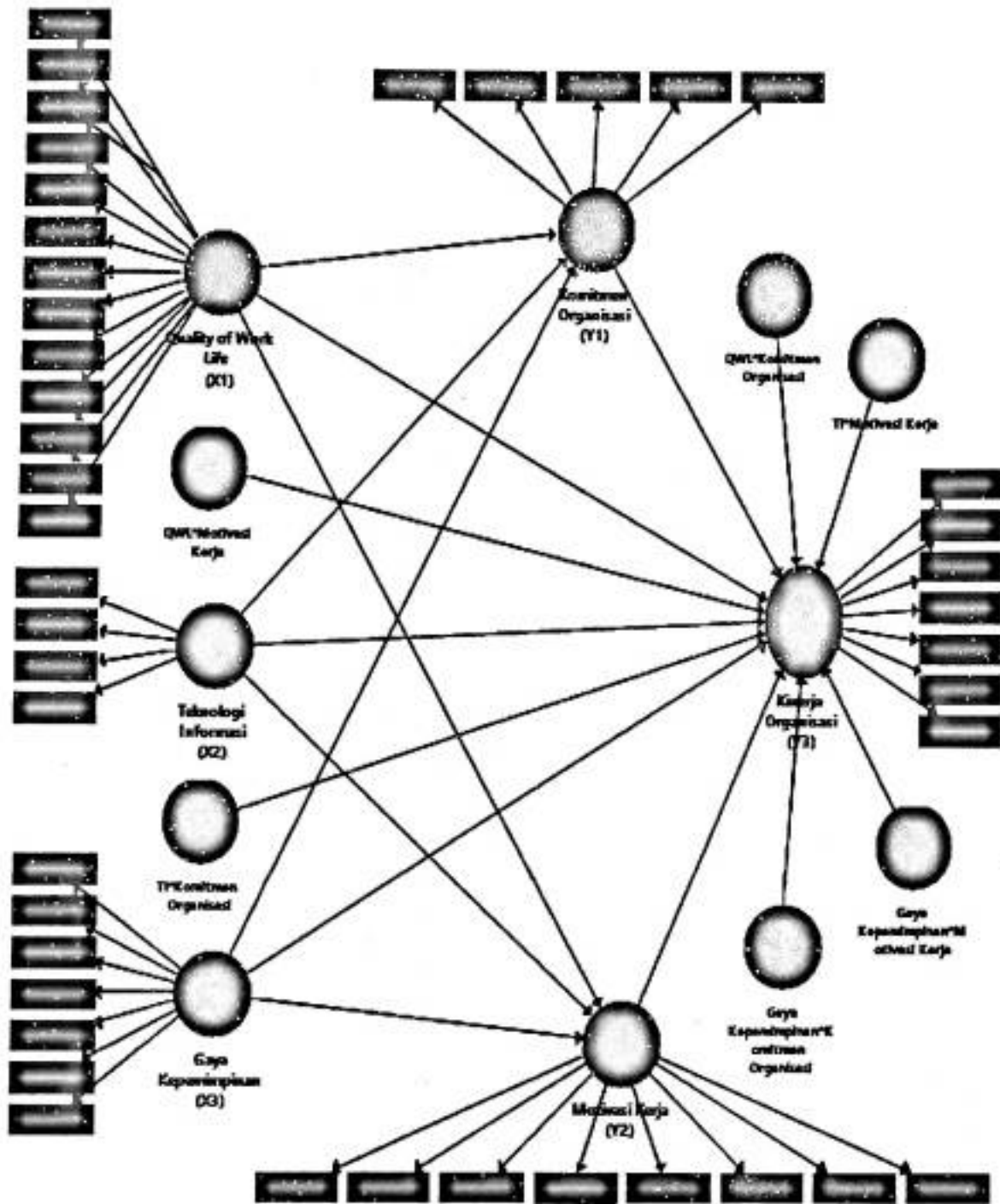
c. Rancangan Uji Hipotesis

Secara umum metode *explanatory research* adalah pendekatan metode yang menggunakan PLS. Hal ini disebabkan pada metode ini terdapat pengujian Hipotesa. Menguji hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau

penolakan Hipotesa adalah H_a diterima dan H_0 di tolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak/menerima Hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a di terima jika nilai $p < 0,05$.

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis persamaan simultan, dengan data yang digunakan merupakan data ordinal. Model analisis yang dibangun sesuai dengan skema kerangka pikir pada gambar 4.1 sebagai berikut:

Gambar 4.1 Kerangka Pikir Penelitian



Berdasarkan model konseptual di atas, maka dapat dibentuk persamaan fungsional dalam model *reduce form* sebagai berikut:

$$Y1 = f(X1, X2) \dots \dots \dots (1)$$

$$Y2 = f(X1, X2, Y1) \dots \dots \dots (2)$$

$$Y3 = f(X1, X2, Y1, Y2) \dots \dots \dots (3)$$

Persamaan Matematis :

$$Y_1 = f(X_1, X_2, X_3)$$

Sehingga : $Y_1 = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \mu_1$

$$Y_2 = f(X_1, X_2, Y_1)$$

Sehingga : $Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Y_1 + \mu_2$

$$Y_3 = f(X_1, X_2, Y_1, Y_2)$$

Sehingga : $Y_3 = \lambda_0 + \lambda_1 X_1 + \lambda_2 X_2 + \lambda_3 Y_1 + \lambda_4 Y_2 + \mu_3$

Dari model struktural diatas, nampak bahwa ada empat model hubungan fungsional yang secara matematis dapat dilihat pada model di atas, Dari model hubungan fungsional (model teoritis), masing-masing model tersebut, maka dibentuk model stocastic untuk mengestimasi memprediksi besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat :

$$Y_1 = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \mu_1 \dots \dots \dots (1)$$

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Y_1 + \mu_2 \dots \dots \dots (2)$$

$$Y_3 = \lambda_0 + \lambda_1 X_1 + \lambda_2 X_2 + \lambda_3 Y_1 + \lambda_4 Y_2 + \mu_3 \dots \dots \dots (3)$$

$$Y_1 = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \mu_1 \dots \dots \dots (4)$$

$$- \beta_2 Y_1 + Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Y_1 + \mu_2 \dots \dots \dots (5)$$

$$- \lambda_2 Y_1 - \lambda_3 Y_2 + Y_3 = \lambda_0 + \lambda_1 X_1 + \lambda_2 X_2 + \lambda_3 Y_1 + \lambda_4 Y_2 + \mu_3 \dots \dots \dots (6)$$

Berdasarkan persamaan di atas, maka didapat persamaan model estimasi untuk masing-masing fungsi Y_1 , fungsi Y_2 dan fungsi Y_3 sebagai berikut :

$$Y_1 = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + e_1$$

$$\begin{aligned} Y_2 &= \alpha_0 \beta_2 + \alpha_1 \beta_1 X_1 + \alpha_2 \beta_2 X_2 + \alpha_3 \beta_3 X_3 + \beta_3 e_1 + \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e_2 \\ &= (\alpha_0 \beta_2 + \beta_0) + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \alpha_1 \beta_2 X_1 + \alpha_2 \beta_2 X_2 + \alpha_3 \beta_2 X_3 + (\beta_3 e_1 + e_2) \end{aligned}$$

$$= (\alpha_0\beta_1 + \beta_0) + (\alpha_1\beta_2 + \beta_1) X_1 + (\alpha_1\beta_2 + \beta_2) X_2 + (\alpha_1\beta_2 + \beta_3) X_3 + (\beta_3e_2 + e_2)$$

$$= e_0 + e_1X_1 + e_2X_2 + e_3X_3 + \mu_1$$

$$Y_3 = [\alpha_0 (\beta_2 Y_3 + Y_2) + \alpha_0 X_1 (\beta_2 Y_3 + Y_2) + \alpha_0 X_2 (\beta_2 Y_3 + Y_2) + \alpha_0 X_3 (\beta_2 Y_3 + Y_2)] + [e_1 (\beta_2 Y_3 + Y_2)] + [Y_3 (\beta_0) + [Y_3 (\beta_1 X_1)] + Y_2 (\beta_0) + [Y_3 (\beta_2 X_2)] + Y_3 (\beta_0) [Y_3 (e_2) + [Y_0 + Y_1 X + e].$$

$$= [\alpha_0 \beta_2 Y_3 + \alpha_0 Y_2 + \beta_0 Y_3 + Y_0] + \alpha_1 \beta_2 Y_3 X_1 + \alpha_2 \beta_2 Y_3 X_2 + \alpha_1 Y_2 X_1 + \alpha_1 Y_2 X_2 + \beta_1 Y_3 X_1 + \beta_1 Y_3 X_2 + Y_1 X_1 + Y_1 X_2 + [e_1 \beta_2 Y_3 + e_1 Y_2 + e_3]$$

$$= (\alpha_0 \beta_2 Y_3 + \alpha_0 Y_2 + \beta_0 Y_3 + Y_0) + (Y_1 + \alpha_1 Y_2 + \beta_1 Y_3 + \alpha_1 \beta_1 Y_3 + \alpha_1 \beta_2 Y_3) X_1 + (Y_1 + \alpha_2 Y_2 + \beta_2 Y_3 + \alpha_2 \beta_2 Y_3) X_2 + (Y_1 + \alpha_2 Y_2 + \beta_2 Y_3 + \alpha_2 \beta_2 Y_3) X_3 + \mu_3$$

$$= e_0 + (e_1) X_1 + (e_1) X_2 + (e_1) X_3 + \mu_2$$

Pengaruh Langsung (Direct Effect)

α_1 = Pengaruh langsung X_1 terhadap Y_1

α_2 = Pengaruh langsung X_2 terhadap Y_1

α_3 = Pengaruh langsung X_3 terhadap Y_1

β_1 = Pengaruh langsung X_1 terhadap Y_2

β_2 = Pengaruh langsung X_2 terhadap Y_2

β_3 = Pengaruh langsung X_3 terhadap Y_2

δ_1 = Pengaruh langsung X_1 terhadap Y_3

δ_2 = Pengaruh langsung X_2 terhadap Y_3

δ_3 = Pengaruh langsung X_3 terhadap Y_3

λ_1 = Pengaruh langsung Y_1 terhadap Y_3

λ_2 = Pengaruh langsung Y_1 terhadap Y_2

λ_3 = Pengaruh langsung Y2 terhadap Y3

Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

$\alpha_1 \beta_3$ = Pengaruh tidak langsung X1 terhadap Y2 melalui Y1

$\alpha_2 \beta_3$ = Pengaruh tidak langsung X2 terhadap Y2 melalui Y1

$\alpha_3 \beta_3$ = Pengaruh tidak langsung X3 terhadap Y2 melalui Y1

$\alpha_1 \delta_2$ = Pengaruh tidak langsung X1 terhadap Y3 melalui Y1

$\alpha_2 \delta_2$ = Pengaruh tidak langsung X2 terhadap Y3 melalui Y1

$\alpha_3 \delta_2$ = Pengaruh tidak langsung X3 terhadap Y3 melalui Y1

$\beta_1 \delta_3$ = Pengaruh tidak langsung X1 terhadap Y3 melalui Y2

$\beta_2 \delta_3$ = Pengaruh tidak langsung X2 terhadap Y3 melalui Y2

$\beta_3 \delta_3$ = Pengaruh tidak langsung X terhadap Y3 melalui Y2

Pengaruh Total (Total Effect)

α_1 = Total pengaruh X1 terhadap Y1

α_2 = Total pengaruh X2 terhadap Y1

α_3 = Total pengaruh X3 terhadap Y1

$\pi_1 = \alpha_1 \beta_3 + \beta_1$ = Total pengaruh X1 terhadap Y2

$\pi_2 = \alpha_2 \beta_3 + \beta_2$ = Total pengaruh X2 terhadap Y2

$\pi_3 = \alpha_3 \beta_3 + \beta_3$ = Total pengaruh X3 terhadap Y2

$\theta_1 = \alpha_1 \beta_3 \delta_3 + \alpha_1 \delta_3 + \beta_1 \delta_3 + \delta_1$ = Total pengaruh X1 terhadap Y3

$\theta_2 = \alpha_2 \beta_3 \delta_3 + \alpha_2 \delta_3 + \beta_2 \delta_3 + \delta_2$ = Total pengaruh X2 terhadap Y3

$\theta_3 = \alpha_3 \beta_3 \delta_3 + \alpha_3 \delta_3 + \beta_3 \delta_3 + \delta_3$ = Total pengaruh X2 terhadap Y3

Error Term

μ_1 = Error Term dari Y1

$\mu_2 = \beta_3 \epsilon_1 + \epsilon_2$ = Error Term dari Y2

$\mu_3 = \beta_3 \delta_3 \epsilon_1 + \delta_2 \epsilon_1 + \delta_3 \epsilon_2 + \epsilon_2$ = Error Term dari Y3

4.7 Skala Pengukuran Variabel

Pengukuran data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Analisis untuk data kuantitatif yang berupa angka-angka (skor) jawaban responden dari hasil pengukuran melalui kuesioner. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert dengan lima komponen. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang tentang suatu fenomena penelitian, dalam melakukan penelitian terhadap variabel-variabel yang akan diuji, pada setiap jawaban diberi skor. Skala Likert menggunakan lima tingkatan jawaban yang diberi skor, yaitu:

Skor 1 : diberikan untuk jawaban sangat tidak setuju

Skor 2 : diberikan untuk jawaban tidak setuju

Skor 3 : diberikan untuk jawaban netral

Skor 4 : diberikan untuk jawaban setuju

Skor 5 : diberikan untuk jawaban sangat setuju

4.8 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan penjabaran akan definisi variabel dan indikator pada penelitian ini. Selanjutnya definisi operasional menggambarkan pula pengukuran atas variabel dan indikator yang dikembangkan pada penelitian ini:

Tabel 4.5 Definisi Operasional Variabel

Variabel (Referensi)	Definisi Konsep	Dimensi	Indikator
<p>Quality of Work Life (X1)</p> <p>Referensi: John & Louis (1997) dan Wayne (2003).</p>	<p>Adalah kepuasan karyawan dengan berbagai ragam kebutuhan melalui sumber daya, kegiatan, dan hasil dari berpartisipasi di perusahaan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompensasi yang mencukupi dan adil 2. Kondisi kerja yang aman dan sehat 3. Pengembangan kapasitas diri 4. Kesempatan maju dan berkembang 5. Relasi sosial di tempat kerja 6. Desain Pekerjaan 7. Konstitusionalisme (hak-hak pribadi karyawan) 8. Penghargaan Kerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji yang memadai 2. Gaji yang adil 3. Lingkungan aman serta sehat 4. Jam kerja yang layak 5. Kesempatan untuk belajar. 6. Memperoleh otonomi. 7. Keamanan pekerjaan, 8. Kemajuan karir 9. Kepercayaan dalam hubungan 10. Perasaan kebersamaan 11. Keleluasaan mempertanggungjawabkan rancangan pekerjaan 12. Keseimbangan waktu untuk bekerja dan istirahat 13. Pemberian bonus setiap pencapaian

<p>Teknologi Informasi (X2)</p>	<p>Adalah bagian dari sistem informasi yang menggunakan perangkat komputer untuk meningkatkan penyaluran informasi agar menjadi lebih efektif dan berkualitas.</p>	<p>1. Kemanfaatan</p>	<p>prestasi kerja.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemudahan dalam mengoperasikan sistem
<p>Referensi: Davis (1989) dan Chin dan Todd (1995)</p>		<p>2. Efektifitas,</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Menambah produktivitas 3. Efisiensi waktu dalam menyelesaikan tugas 4. Mengembangkan kinerja pekerjaan
<p>Gaya Kepemimpinan</p> <p>Referensi: (Robins dan Coutler, 2011)</p>	<p>Adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipe Direktif 2. Tipe Suportif 3. Tipe Berorientasi Prestasi 4. Tipe Partisipatif 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jadwal yang spesifik. 2. Petunjuk dalam bekerja. 3. Perhatian terhadap kebutuhan iklim kerja yang baik 5. Menetapkan sasaran menantang 6. Pimpinan yang luar biasa 7. Mempertimbangkan iden bawahan .

<p>Komitmen Organisasi (Y1)</p>	<p>Adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.</p>	<p>1. Komitmen afektif</p>	<p>8. Memberikan kebebasan berpendapat</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Usaha keras untuk mengimplementasikan organisasi
<p>Referensi: Robbins dan Judge (1991), Luthans (2006), (Hrebiniak dan Alutto, 1972)</p>		<ol style="list-style-type: none"> 2. Komitmen berkelanjutan 3. Komitmen normatif 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Kebanggaan bekerja pada organisasi 3. Keberadaan dalam perusahaan merupakan suatu keharusan 4. Risiko kehilangan gaji jika meninggalkan perusahaan. 5. Kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi
<p>Motivasi Kerja (Y2)</p> <p>Referensi: Herzberg (1964); McClelland (1953).</p>	<p>Adalah faktor yang mendorong semangat kerja seseorang guna mencapai kinerja yang lebih tinggi.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Faktor ekstrinsik 2. Faktor intrinsik 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyenangi pekerjaannya 2. Bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi. 3. Bekerja dengan kreativitas serta inovatif 4. Pekerjaan itu sendiri (the work it self) 5. Prestasi yang diraih

<p>Kinerja Organisasi (Y3)</p>	<p>adalah keberhasilan organisasi mewujudkan strategis yang telah ditetapkan sebelumnya</p>	<p>1. Dimensi hasil</p>	<p>6. Peluang untuk maju 7. Pengakuan orang lain 8. Tanggung jawab karyawan.</p> <p>1. Daya saing organisasi 2. Pertumbuhan organisasi 3. Keberhasilan secara finansial</p>
<p>Referensi: Fitzgerald et al. (1991)</p>		<p>2. Dimensi determinan keberhasilan</p>	<p>4. Kualitas 5. Fleksibilitas 6. Pemfaatan Sumber daya 7. Inovasi</p>

BAB V

HASIL PENELITIAN

5.1. Gambaran Umum Perusahaan

i. Perusahaan PT Semen Tonasa

5.1.1.1 Sejarah Berdirinya dan Tujuan Perusahaan

PT. Semen Tonasa adalah produsen semen terbesar di Kawasan Timur Indonesia yang menempati lahan seluas 1.200.000 Hektar di desa Biringere Kec. Bungoro Kab. Pangkep 68 kilo meter dari kota Makassar. PT. Semen Tonasa yang memiliki kapasitas terpasang 3.480.000.000 metrik ton semen per tahun ini mempunyai tiga unit pabrik yaitu Tonasa Unit II, III dan IV.

Berdasarkan ketetapan Majelis Permusyawaratan Perwakilan Rakyat Sementara (MPRS) Republik Indonesia No. II/MPRS/1960 mengenai pola umum pembangunan Nasional Sementara Berencana Tahapan 1961 - 1969 tentang proyek Bidang Industri Golongan A1 1953 bidang No. 54, dimana didalam ketetapan itu tercantum rencana untuk mendirikan pabrik semen di Sulawesi Selatan. Tujuan dari pendirian pabrik semen itu adalah untuk memenuhi permintaan semen guna meningkatkan pembangunan khususnya di kawasan Indonesia bagian Timur.

Ketetapan MPRS itulah yang mendasari berdirinya pabrik Semen Tonasa (Persero), yang saat ini memiliki empat unit pabrik dan sekian packing plant yang terus beroperasi dengan realisasi produk sebesar 212.168 ton ditahun 1999, kecuali pabrik unit I yang oleh pertimbangan alasan ekonomis dan teknis maka pengoperasiannya telah dihentikan sejak tahun 1984. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan profil tiap unit pabrik.

1. Pabrik Semen Tonasa Unit I

Tonasa unit I didirikan berdasarkan Tap MPRS RI No. II/MPRS/1960 tanggal 5 Desember 1960 tentang pola Pembangunan Nasional Semesta Berencana Tahapan 1961-1969. Tonasa unit I mulai memproduksi semen pada tahun 1968 dengan kapasitas terpasang 120.000.000 metrik ton semen per tahun dengan proses basah. Pabrik yang berlokasi di Desa Tonasa Kecamatan Balocci Kab. Pangkep ini sejak tahun 1984 dihentikan operasinya atas pertimbangan ekonomis.

2. Pabrik Semen Tonasa Unit II

Pabrik Semen Tonasa II yang berlokasi di Biringgere, Kecamatan Bungoro, Kabupaten Pangkep, Propinsi Sulawesi Selatan sekitar 23 km dari lokasi pabrik unit I, didirikan berdasarkan kepada persetujuan **BAPPENAS** : No. 023/XC-LC/B.V/76 dan No. 285/D.I/IX76. Tonasa II yang menggunakan proses kering mulai beroperasi secara komersil pada tahun 1980 dengan kapasitas terpasang 510.000 metrik ton semen per tahun. Program optimalisasi Tonasa unit II dirampungkan pada tahun 1991 secara swakelola dan berhasil meningkatkan kapasitas terpasang menjadi 590.000 metrik ton semen per tahun.

3. Pabrik Semen Tonasa Unit III

Pabrik Tonasa III yang berlokasi di tempat yang sama dengan Pabrik Semen Tonasa II dibangun berdasarkan persetujuan **BAPPENAS** : No. 32/XC-LC/B.V/1981 dan No. 2177/WK/10/1981. Pabrik Tonasa III yang menggunakan proses kering mulai beroperasi secara komersial pada tahun 1985 dengan kapasitas terpasang 590.000 metrik ton semen per tahun. Pabrik ini terletak dilokasi yang sama dengan tonasa unit II.

4. Pabrik Semen Tonasa Unit IV

Pabrik Tonasa IV didirikan berdasarkan SK Menteri Perindustrian No. 182/MPP.IX/1990, tanggal 02 Oktober 1990 dan SK Menteri Keuangan RI No. S.1549/MK 013/1999 tanggal 29 November 1990. Tonasa Unit IV dengan kapasitas terpasang 2.300.000 metrik semen ton per tahun mulai dioperasikan secara komersial pada tanggal 1 November 1996. Pabrik yang menggunakan proses kering ini terletak di lokasi yang sama dengan Tonasa Unit II dan Unit III.

PT. Semen Tonasa memiliki 7 unit pengantongan semen yang berlokasi di Makassar, Bitung, Samarinda, Banjarmasin, Bali, dan Ambon dengan kapasitas masing-masing 300.000 metrik ton semen per tahun kecuali Makassar dan Bali yang berkapasitas masing-masing 600.000 metrik ton semen per tahun dan Palu yang berkapasitas 175.000 metrik ton semen per tahun. PT. Semen Tonasa juga memiliki

5.1.1.2 Konsolidasi PT. Semen Tonasa dengan PT. Semen Gresik (Persero)

Sebelum konsolidasi dengan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, pemegang saham PT. Semen Tonasa adalah Pemerintah Republik Indonesia. Konsolidasi dengan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, dilaksanakan pada tanggal 15 September 1995 dan kemudian sesuai dengan keputusan RUPS LB pada tanggal 13 Mei 1997, 500 lembar saham portepel dijual kepada Koperasi Karyawan Semen Tonasa (KKST), sehingga pemegang saham PT. Semen Tonasa adalah PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, dan KKST.

5.1.1.3 Status Perusahaan

Pada awal berdirinya pabrik Semen Tonasa I dalam masa konstruksi, perusahaan masih berstatus "Proyek" di bawah naungan Departemen

Perindustrian dan Pertambangan. Dengan selesainya proyek pembangunan pabrik Semen Tonasa I, pada tanggal 2 November 1968, status perusahaan di tingkatkan menjadi status "Pabrik" sampai dengan tahun 1971. Pabrik Semen Tonasa ditetapkan menjadi BUMN yang berbentuk Perusahaan Perum (PERUM) berdasarkan PP No. 54 tahun 1971 tanggal 8 September 1971.

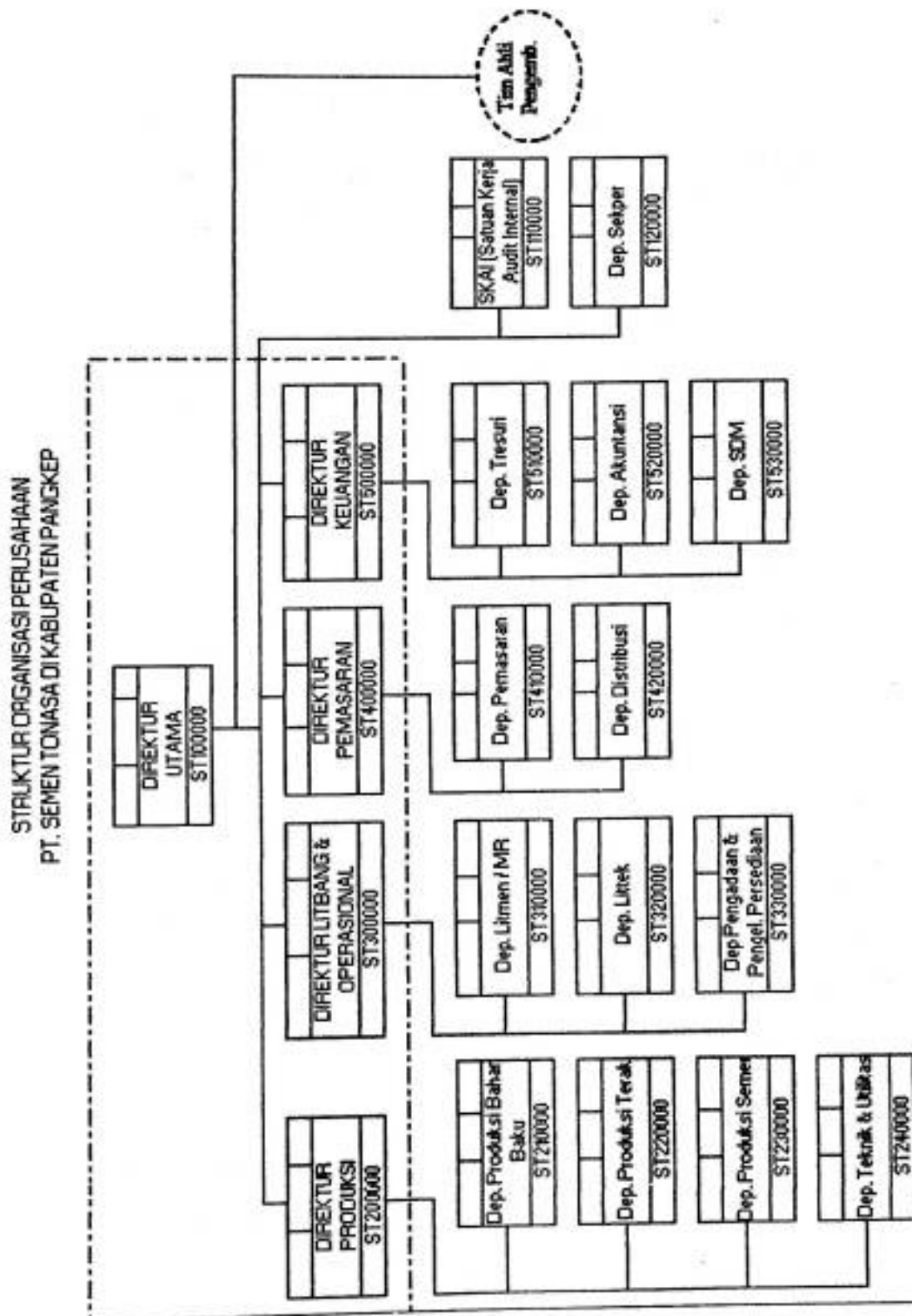
Pada tahun 1975, perusahaan meningkat menjadi Perusahaan Perseroan (Persero), berdasarkan PP No. 1 tahun 1975. Perubahan bentuk hukum dari PERUM menjadi PERSERO disahkan tahun 1976 dengan akte Notaris Soewarno SH, No. 6 tanggal 9 Januari 1976 di Jakarta dan diperbaiki dihadapan Notaris. H. Bebaso Dg. Lalo SH, No. 64 tanggal 20 Mei 1976. Terakhir dengan perubahan Anggaran Dasar oleh Notaris Hadi Moentoro SH, di Jakarta No. 11 tanggal 12 Desember 1984. Pada tanggal 15 September 1995, PT. Semen Tonasa mengadakan konsolidasi dengan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, dan hal tersebut masih berlangsung hingga sekarang.

5.1.1.4 Struktur Organisasi

Adanya struktur organisasi yang baik merupakan salah satu syarat yang penting agar perusahaan dapat berjalan dengan baik. Suatu perusahaan akan berhasil mencapai prestasi kerja yang efektif dari karyawan apabila terdapat suatu sistem kerja sama yang baik, di mana fungsi-fungsi dalam organisasi tersebut mempunyai pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang telah dinyatakan dan diuraikan dengan jelas.

Struktur organisasi PT. Semen Tonasa (Persero) mengikuti metode atau prinsip organisasi fungsional yang telah dinyatakan dan diuraikan menekankan pada pemisahan tugas, wewenang dan tanggung jawab secara jelas dan tegas. Didalam struktur organisasi PT. Semen Tonasa (Persero) tersebut terdiri atas

beberapa unsur perlengkapan di masa struktur organisasi digambarkan sebagai berikut :



Sumber : PT. Semen Tonasa di Kabupaten Pangkep

ii. Perusahaan PT Semen Bosowa

5.1.2.1 Sejarah Berdirinya Perusahaan PT Semen Bosowa

PT. Semen Bosowa Maros adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang pembuatan atau produksi semen yang didirikan dengan Akta Nomor 29 Januari 1991 dari Notaris Ny. Mestariyany Habie, S.H., Notaris di Makassar. Anggaran Dasar Perusahaan mengalami perubahan, terakhir sesuai dengan Berita Acara Rapat yang diaktakan dengan Nomor 3 dari Uus Sumirat, S.H., tanggal 15 Desember 2005 tentang Peningkatan Modal Dasar Perusahaan. Perubahan anggaran dasar ini telah mendapat pengesahaan dari Menteri Hukum dan HAM Republik Indonesia Nomor C-06418.HT.01.04.TH.2006 tanggal 7 Maret 2006.

PT. Semen Bosowa Maros adalah salah satu anak perusahaan dari Bosowa Investama yang didirikan oleh H. M. Aksa Mahmud pada tanggal 6 April 1978. Latar belakang pemilihan nama Bosowa yang berasal dari singkatan Bone, Soppeng, Wajo didasarkan pada latar belakang sejarah kerajaan Bugis yang dikenal dengan nama "Telle Poccoe" (tiga serangkai).

Dalam sejarahnya, ketiga kerajaan tersebut selalu rukun dan damai, bersaudara dan saling membantu dalam segala hal. Selain itu, ketiga kerajaan tersebut mempunyai ciri dan karakteristik yang berbeda, yaitu:

- a. Kerajaan Bone yang terkenal dengan sistem pemerintahannya yang bagus.
- b. Kerajaan Soppeng yang terkenal dengan hasil pertaniannya yang melimpah dan,
- c. Kerajaan Wajo dengan masyarakat yang memiliki jiwa bisnis yang tinggi

Dengan demikian, diharapkan nama Bosowa dapat mencerminkan keunggulan-keunggulan yang dimiliki oleh ketiga kerajaan dalam perusahaan

yang dikembangkan (Bosowa). Kebijakan pendirian pabrik didasarkan pada permintaan kebutuhan semen yang semakin meningkat, khususnya di kawasan Indonesia Timur dan dunia pada umumnya. Bosowa Group bermaksud berpartisipasi dalam membangun industri regional dan nasional dengan membangun pabrik semen baru yang didukung oleh tersedianya areal dan bahan baku yang memadai.

Pabrik Semen Bosowa Maros memainkan peran penting dalam program pembangunan sumber daya alam dan manusia di Provinsi Sulawesi Selatan. Investasi untuk proyek ini telah dilakukan sejak tahun 1990. Pabrik semen baru terletak di daerah Tukumasea, Desa Baruga, Kecamatan Bantimurung, yaitu 45 km dari Makassar dan 10 km dari kota Maros. Areal konsensi meliputi 1000 Ha untuk bahan baku, 60 Ha untuk lokasi pabrik dan 40 Ha untuk lokasi perumahan.

Perusahaan bergerak di bidang industri semen. Sejak bulan Maret 1999, perusahaan telah mulai memproduksi, namun dengan kapasitas yang jauh di bawah target sehingga manajemen menetapkan awal produksi komersil adalah tanggal 1 Januari 2000. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, perusahaan telah mendapat persetujuan dari Menteri Negara Penggerak Dana Investasi atau Ketua Badan Koordinasi Penanaman Modal Republik Indonesia dengan Surat Persetujuan Penanaman Modal Dalam Negeri Nomor 650/I/PMDN/1994 tanggal 10 Oktober 1994.

Perusahaan telah mendapat izin pertambangan sesuai dengan Surat Izin Pertambangan Daerah (SIPD) Nomor KPTS. 446/IX/94 tanggal 17 September 1994 dari Gubernur KDH Tingkat I Sulawesi Selatan. Lokasi areal pertambangan bahan baku semen (limestone)/batu gamping terletak pada kawasan seluas 750 Ha di Desa Tulamasea dan Desa Baruga, Kecamatan Bantimurung, Kabupaten

Dati II Maros. Perusahaan telah mendapat perpanjangan izin pertambangan sesuai dengan SIPD Nomor. 414/KPTS/540.II/X/2004 dan Nomor 415/KPTS/540.11/X/2004 tanggal 7 Oktober 2014. Setelah penelitian geologi dan izin-izin pendukung dari pemerintah selesai, Bosowa Investama memulai pelaksanaan proyek semen pada tanggal 3 April 1995. Tanggal 23 Agustus 1998 mulai memproduksi semen, namun membeli klinker dari Semen Tonasa dan Semen Cibinong.

Pada tanggal 8 April 1999, PT. Semen Bosowa Maros telah berhasil memproduksi klinker sendiri, selanjutnya pada tanggal 12 April 1999 berhasil menghasilkan semen Bosowa dengan menggunakan klinker yang dihasilkan dari penambangan gugus gamping explorasi Semen Bosowa. Proyek ini akan memberikan peluang kerja yang cukup besar bagi pembangunan nasional pada umumnya dan Sulawesi Selatan pada khususnya, karena dapat menyerap tenaga kerja sekitar 1.500 orang. Pada tanggal 31 Desember 2004 dan 2005 perusahaan memiliki karyawan tetap sebanyak 1.093 orang.

Pemasaran Semen dilakukan di pasar dalam negeri sebesar 60% dan bila kebutuhan semen dalam negeri telah terpenuhi, maka 40% diperuntukkan untuk pasar ekspor. Kapasitas produksi ini adalah 1,8 juta ton per tahun dan dapat dioptimalkan sampai dengan 2 juta ton per tahun dengan total investasi sebesar 537 milyar.

Adapun visi dan misi PT. Semen Bosowa Maros adalah sebagai berikut:

Visi: PT. Semen Bosowa Maros yang tumbuh dan berkembang di era reformasi dengan dinamis menyongsong era globalisasi dan perdagangan bebas untuk menjadi perusahaan kelas dunia di bidang industri semen dengan tekad memenuhi kepuasan pelanggan.

Misi: Memberikan produk yang berkualitas, Semen Portland Tipe I (jenis satu) yang dibuat dengan pabrik teknologi canggih yang sesuai dengan standar mutu internasional serta didukung oleh sumber daya manusia yang handal, ramah lingkungan sehingga memberikan manfaat bagi agama, bangsa, dan masyarakat.

5.1.2.3 Struktur Organisasi PT. Semen Bosowa Maros

Dalam organisasi dengan segala aktivitasnya, terdapat hubungan antara orang-orang yang menjalankan aktifitasnya. Semakin banyak kegiatan yang dilakukan dalam organisasi, maka makin kompleks pula hubungan-hubungan dalam organisasi tersebut. Struktur organisasi yang baik merupakan salah satu syarat keberhasilan untuk menangani kegiatan usaha dalam rangka pencapaian sasaran perusahaan. Tetapi struktur organisasi yang tepat bagi suatu perusahaan haruslah menguntungkan dari segi ekonomi dan bersifat fleksibel sehingga bila ada peluasan keadaan, tidak akan mengganggu susunan yang telah ada.

Adapun pembagian tugas masing-masing fungsi dalam struktur organisasi perusahaan adalah sebagai berikut:

a. **Presiden Direktur**

Presiden direktur merupakan pemegang kekuatan tertinggi dan mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam menjalankan dan mengelola perusahaan secara keseluruhan.

b. **Manajemen Representatif**

Manajemen representatif mempunyai tugas membantu presiden direktur dalam hal mengatur perusahaan dan bertanggungjawab langsung kepada presiden direktur.

c. Vice Presiden Direktur

Vice president direktur bertugas dalam pengoperasian pabrik dan bertanggungjawab kepada presiden direktur.

d. Direktorat Internal Audit

Internal Audit mempunyai tugas membantu presiden direktur dalam hal mengaudit segala sesuatu yang terjadi di perusahaan.

e. Direktorat Administrasi

Memiliki tugas dalam mengkoordinasikan bidang-bidang yang menyangkut masalah administrasi perusahaan dan masalah sumber daya manusia atau masalah tentang kepegawaian terutama mengenai pengembangan kinerja karyawan pada umumnya. Direktorat administrasi bertanggungjawab kepada vice presiden direktur dan membawahi langsung beberapa departemen yakni departemen administrasi dan departemen purchasing.

f. Direktorat Finance

Memiliki tugas mengelola keuangan dan pembuatan anggaran perusahaan sesuai dengan sistem dan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan, dan bertanggungjawab langsung kepada vice presiden direktur. Direktorat finance membawahi langsung beberapa departemen, yakni departemen warehouse dan departemen accounting.

g. Direktorat Marketing dan Distribusi

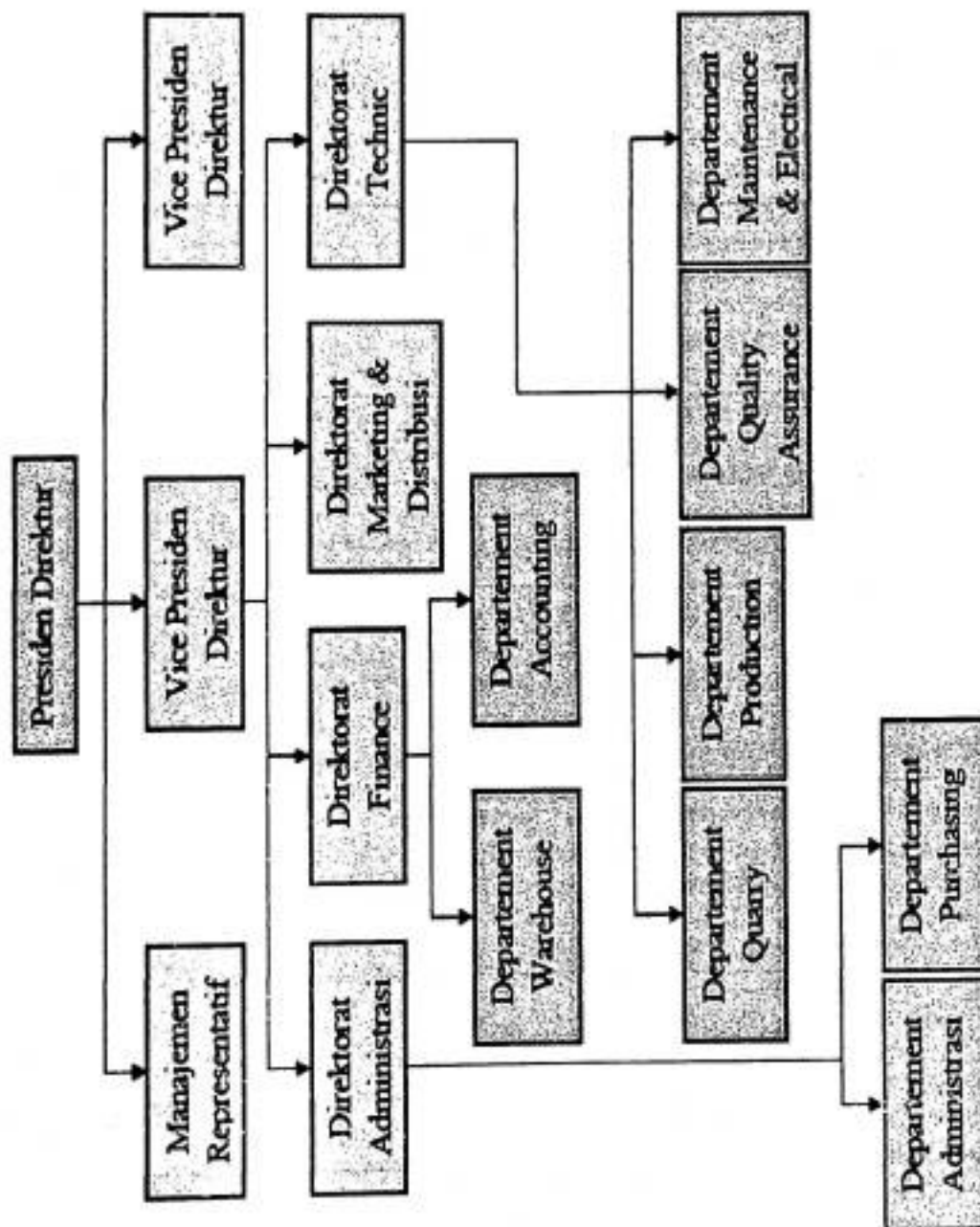
Memiliki tugas mengkoordinir bidang-bidang yang menyangkut dengan masalah pemasaran dan bertanggungjawab kepada vice presiden direktur.

h. *Directorat Technic*

Direktorat Technic memiliki tugas memperbaiki, menjalankan, mengoperasikan, dan mengendalikan mutu dari perusahaan, khususnya

dalam bidang perteknikan. Direktorat technic bertanggungjawab kepada vice presiden direktur dan membawahi langsung beberapa departemen, yakni departemen quarry, departemen production, departemen quality assurance, dan departemen maintenance dan electial. Adapun struktur organisasi perusahaan PT. Semen Bosowa dapat dilihat pada gambar berikut:

Struktur Organisasi PT. Semen Bosowa Maros



Sumber: PT. Semen Bosowa Maros

5.2. Deskripsi Data Responden

5.2.1 Distribusi persentase responden

Responden penelitian ini adalah pimpinan dan karyawan PT Semen Tonasa, dan PT Semen Bosowa. Pada penelitian ini responden hanya dibatasi pada karyawan dengan pengalaman kerja diatas 5 tahun. Sesuai dengan teknik *purposive sampling* maka terdapat 2.128 karyawan yang memenuhi kriteria namun hanya 230 karyawan yang bersedia untuk mengisi kuesioner baik pengisian secara online maupun pengisian secara langsung dan yang dapat digunakan hanya 211 kuesioner disebabkan banyak kuesioner yang pengisiannya tidak lengkap sehingga yang layak digunakan serta pengisiannya lengkap hanya 211 kuesioner. Perinciannya adalah sebagai berikut:

Tabel 5.1. Deskripsi Data Responden

No	Pengisian	Perusahaan Persemenan	Jumlah Responden
1	Fisik	PT. Semen Tonasa	18
		PT. Semen Bosowa	88
Total			106
2	Online	PT. Semen Tonasa	103
		PT. Semen Bosowa	21
Total			124
Total Keseluruhan			(106+124) =230

Sumber: Data Responden Penelitian, 2019.

Dari tabel 5.1 tersebut menunjukkan bahwa jumlah responden yang menjadi obyek penelitian adalah sebanyak 230 responden. Dari 230 responden, hanya 211 kuesioner responden yang dapat digunakan karena ada kuesioner yang tidak memenuhi kriteria yaitu karyawan yang mengisi kuesioner memiliki masa kerja dibawah 5 tahun dan banyak nama-nama responden yang

pengisiannya *double* serta ada yang mengisi tidak lengkap sehingga kuesioner tersebut tidak digunakan pada pengolahan dan analisis data selanjutnya.

5.2.2 Karakteristik Deskripsi Responden Penelitian

Bagian ini menyajikan informasi berdasarkan karakteristik demografi yang dikumpulkan dari survei yang diberikan kepada pimpinan dan karyawan pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan. Distribusi tanggapan terhadap survei kuesioner pada perusahaan tersebut, disajikan sesuai dengan profil demografis untuk jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, pengalaman kerja dan jabatan. Seperti yang diuraikan berikut ini:

5.2.2.1 Jenis Kelamin

Jenis kelamin terdiri atas laki-laki dan perempuan guna mengetahui proporsi dari karyawan laki-laki dan perempuan pada PT Semen Tonasa, dan PT Semen Bosowa. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 5.2 sebagai berikut.

Tabel 5.2. Karakteristik Jenis Kelamin Responden

Kategori	Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	156	73.93%
	Wanita	55	26.07%
	Total	211	100%

Sumber: Data Primer diolah (2019)

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan jumlah karyawan laki-laki terdiri 156 orang atau 73,93% dan perempuan 55 atau 26,07%. Hal ini menunjukkan karyawan dengan jenis kelamin laki-laki masih mendominasi dunia kerja pada perusahaan Industri Semen di Sulawesi Selatan.

5.2.2.2 Umur

Umur adalah usia yang dimiliki responden guna memudahkan untuk mengetahui sejauhmana tingkat prestasi kerja karyawan yang diterapkan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi kerjanya sebagai karyawan pada perusahaan PT Semen Tonasa, dan PT Semen Bosowa. Lebih jelasnya umur responden ditunjukkan pada Tabel 5.3 sebagai berikut.

Tabel 5.3. Karakteristik Umur Responden

Kategori	Keterangan	Jumlah	Persentase
Umur	≤ 29 Tahun	18	8.53%
	30 - 39 Tahun	75	35.55%
	40 - 49 Tahun	95	45.02%
	≥ 50 Tahun	23	10.90%
	Total	211	100%

Sumber: Data Primer diolah (2019)

Umur responden menggambarkan tingkat kedewasaan dan kematangan sehingga dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Berdasarkan tabel 5.3. menunjukkan bahwa mayoritas responden yang disurvei pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan berumur 40 - 49 tahun yaitu sebanyak 95 orang atau 45.02%, berumur 30 - 39 tahun yaitu sebanyak 35.55% atau 75 orang, sedangkan responden berusia ≤ 29 tahun sebanyak 18 orang atau 8.53% dan responden berusia ≥ 50 tahun sebanyak 10.90% atau 23 orang. Hasil ini konsisten dengan harapan karena orang-orang yang bekerja di perusahaan biasanya masih tergolong produktif sehingga dapat mengambil keputusan dan kebijakan dengan cepat dan tepat setelah mencapai bertahun-tahun pengalaman. Tingkat pendidikan mempengaruhi profesionalisme seorang karyawan dalam bekerja serta upaya seseorang karyawan dalam meningkatkan kerjanya (Judge and Bretz, 1994).

5.2.2.3 Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan responden sebagai indikator untuk mengetahui tingkat intelektualitas responden karena pendidikan juga relevan dengan kompetensi, tugas pokok dan fungsinya sebagai pengambil kebijakan dan pembuat keputusan dalam bisnis. Tabel 5.4 berikut menggambarkan distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan:

Tabel 5.4. Karakteristik Tingkat Pendidikan Responden

Kategori	Keterangan	Jumlah	Persentase
Pendidikan Terakhir	SMU	29	13.74%
	D3	11	5.21%
	S1	137	64.93%
	S2	32	15.17%
	S3	2	0.95%
	Total	211	100%

Sumber: Data Primer diolah (2019)

Untuk tingkat pendidikan responden sebagai indikator untuk mengetahui tingkat intelektualitas responden karena setiap pimpinan perusahaan dituntut untuk memiliki kompetensi yang relevan dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai pengambil kebijakan dalam kelangsungan perusahaan. Dari tabel 5.4. tersebut menunjukkan bahwa jika dilihat dari tingkat pendidikan terakhir karyawan pada industri semen di Sulawesi Selatan mayoritas responden berpendidikan sarjana (S1) yaitu sebanyak 137 orang (64.93%), karyawan yang lulusan SMU sebanyak 13,74% atau 29 orang dan D3 sebanyak 11 orang atau 5,21%, pendidikan magister (S2) sebanyak 32 orang (15.17%), dan hanya 2 responden berpendidikan Doktor (S3) atau sebanyak (0.95%) yang menjelaskan bahwa dominan karyawan yang bekerja merupakan lulusan S1 dimana perusahaan ini membutuhkan tenaga kerja yang professional.

5.2.2.4 Masa Kerja

Masa kerja seseorang menunjukkan hubungan secara positif terhadap kinerja seseorang. sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Berdasarkan masa kerja responden dikelompokkan menjadi 2 kategori, yaitu dari kurang dari 5-10 tahun, dan lebih dari 10 tahun. Persentase responden dapat dilihat pada tabel 5.5 di bawah ini.

Tabel 5.5. Karakteristik Masa Kerja Responden

Kategori	Keterangan	Jumlah	Persentase
Masa Kerja	5 - 10 Tahun	63	29.86%
	≥ 10 Tahun	148	70.14%
	Total	211	100%

Sumber: Data Primer diolah (2019)

Karyawan yang memiliki masa kerja yang lama akan menimbulkan kesetiaan loyalitas terhadap organisasi dan mempunyai komitmen yang tinggi untuk meningkatkan kinerja. Untuk distribusi responden berdasarkan pengalaman kerja pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan dimana mayoritas responden memiliki pengalaman kerja di atas 5 tahun yaitu sebanyak 148 orang (70.14%). Karyawan yang bekerja antara 5 – 10 tahun sebanyak 63 orang atau 29,86% Yang menjelaskan bahwa masa kerja tersebut menunjukkan bahwa karyawan pada perusahaan memiliki pengalaman yang cukup lama sehingga karyawan mampu bekerja secara kompeten.

5.2.2.5 Jabatan

Dalam penelitian ini jabatan dikategorikan menjadi empat, yaitu staff, supervisor, manajer dan direktur Hasil dari penyebaran kuesioner diperoleh data karakteristik responden berdasarkan jabatan responden yang dijelaskan pada Tabel 5.6 sebagai berikut:

Tabel 5.6. Karakteristik Jabatan Responden

PT. SEMEN BOSOWA

No.	Jabatan	Jumlah	Persentase
1	Staff	33	36%
2	Supervisor	28	30%
3	Officer	17	18%
4	Manager	13	14%
5	GM	1	1%

PT. SEMEN TONASA

No.	Jabatan	Jumlah	Persentase
1	Staff	55	46%
2	Supervisor	24	20%
3	Officer	17	14%
4	Manajer	14	12%
5	Senior manager	8	7%
6	GM	1	1%

Sumber: Data Primer diolah (2019)

Spesifikasi jabatan berisikan karakteristik yang harus dimiliki pemegang jabatan (Cook, 2005). Deskripsi jabatan berisikan garis besar mengenai peran dan tanggung jawab jabatan. Karakteristik responden berdasarkan jenis jabatan menunjukkan bahwa responden terbanyak adalah posisi staff dan associated pada perusahaan PT. Semen Bosowa dan PT. Semen Tonasa terdiri 33 dan 55 orang karyawan, kemudian pada level supervisor terdiri dari 28 dan 24 orang untuk level manajer sebanyak 13 dan 14 karyawan serta 1 persen dari jabatan General Manajer. Hal ini menunjukkan karyawan pada perusahaan PT. Semen Bosowa dan PT. Semen Tonasa terutama pada bagian staf/ associated menunjukkan jumlah yang dominan yang tentunya memiliki peran yang dominan di perusahaan.

Adapun spesifikasi jabatan dari perusahaan PT. Semen Bosowa dan PT. Semen Tonasa dapat dilihat ada tabel berikut:

Tabel 5. 7. Spesifikasi Jabatan Responden

No.	Jabatan	Spesifik Jabatan	Jumlah	Persentase
1	Staff	Accounting controller Staf Marketing Maintenance mecanichal Production Officer Procurement Staf Maintenance Shift Team HR & GA Staf Maintenance Staf Finance Staf Industrial Relation Sec. Head Government & Public Relation Team HD Encoder Patroller Raw Mill 1 Staf Pajak Production Staf Staf Purchasing Environment Team Spare Part Electrical & Service Team Operator Ccr Raw Mill 2 Operator Ccr Kiln & Coal Mill 1 Personal Welfare Sec. Head HR Supervisor accounting/tax SBM Cash Management Team Coal Mill & Kiln 2 Shift Sec. Head Corporate Communication Dept. Head Maintenance Reliability CBM (Condition Base Monitoring) Spv Operator Reclaimer 1 Production Supervisor Utility, Facility & Workshop Planner Sec. Head Mechanical Maintenance Supervisor	33	36%
2	Supervisor		28	30%

		HR Supervisor SBM Data Processing Team Accounting Supervisor Fin&Tax Dept Supervisor Corporate Finance Supervisor Finance & Accounting Supervisor Raw Material & Bag Supervisor Process Engineer Sec. Head Training & Development Sec. Head Production Supervisor DT Operator Vertical Mill CCR Operator Production Supervisor Operator Ccr Raw Mill 1 Media Relation Team Production Officer Planning Maintenance Officer HR & GA Officer Finance Officer Community Environment Team Environment Officer 1 Environment Officer 2		
3	Officer		17	18%
4	Manager	Mechanical Planning Dept. Head Bizpro & IT Div. Head Capital Expenditure Dept. Head Finance Division Head Data Processing Dept. Head Financial Accounting Dept. Head Management System Dept. Head accounting/tax Quality Assurance Dept. Head Corp Com & Legal Manager Treasury Div. Head HD Maintenance Dept. Head SCE Manager Electrical & Instrument Div. Head	13	14%
5	GM		1	1%

Total		92	100%
-------	--	----	------

PT. SEMEN TONASA

No.	Jabatan	Spesifik Jabatan	Jumlah	Persentase
1	Associated	Staff of Secretariate & Protocoler Section of Line 2/3 Raw Mill Operation Section of Mks Packer Operation Staff of System Management Officer Staff of Secretariate & Protocoler Staff of legal Staff of Asset Management Staff of GRC Section of Partnership Program Section of CSR & Community Development Staff of Administration & Financial Section of Mine Planning & Monitoring Section of Heavy Equipment & Coal Transp Section of Limestone Crusher Operation Section of Line 2/3 Kiln & CM Operation Section of Line 4 RKC Operation Section of Line 5 RKC Operation Section of Mks Packer Operation Section of Packer Elins Maint Section of Utility Section of Clay Mining Section of Clay Crusher Operation Section of Mine Planning & Monitoring Section of Limestone Mining Section of Partnership Program Section of CSR & Community Development Staff of Asset Management Dept. of Cement Production	55	46%
2	Supervisor		24	20%
3	Officer		17	14%

		Department of Internal Audit Department of Communication & Legal Department of Human Capital & General Department of Communication & Legal Dept. of Production Planning & Control Dept. of Maintenance Dept. of Power Plant Dept. of Cement Production Section of CSR & Community Development Staff of Administration & Financial Section of Heavy Equipment & Coal Transp Section of AFR & 3rd Material Section of Limestone Crusher Operation Section of Crusher Machine Maintenance Staff of Operational TS Handling Section of Machine Workshop Section of EP/DC Maintenance Staff of Pres Dir - BU Non Cement Department of Internal Audit Dept. of Cement Production Department of Human Capital & General Dept. of Mining & Raw Mat. Mgmt Dept. of Production Planning & Control Department of Finance Department of Human Capital & General Dept. of Production Planning & Control			
4	Manajer		14	12%	
5	Senior manager		8	7%	
6	GM		1	1%	
			119	100%	
					Total

Sumber: Data Primer, 2019

5.2.3 Analisis Deskripsi Karakteristik Variabel

Bagian ini akan menganalisis tabulasi jawaban responden secara deskriptif. Tujuannya adalah untuk menggambarkan sebaran dari hasil pernyataan kuesioner mengenai variabel-variabel pada penelitian ini khususnya pada seluruh indikator-indikator penelitian. Variabel tersebut antara lain *quality of work life*, teknologi informasi dan gaya kepemimpinan serta pengaruhnya terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasi dan motivasi kerja dengan lokus penelitian penelitian adalah industri semen di Sulawesi Selatan.

5.2.4 Deskripsi variabel Quality of Work Life

Variabel *quality of work life* (X1) merupakan kemampuan manajemen mengubah persepsi pegawai terhadap suasana dan pengalaman di tempat kerja, sehingga menciptakan budaya kerja yang memotivasi semua pegawai untuk mengembangkan diri dan berkontribusi yang optimal bagi pencapaian sasaran perusahaan diukur dengan menggunakan 13 indikator. Distribusi frekwensi jawaban responden pada tiap indikator dan variabel secara lengkap disajikan pada lampiran 2 dan teringkas pada tabel berikut:

Tabel 5.8. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Quality of Work Life

Variabel	Indikator		Persepsi Responden				
			STS	TS	CS	S	SS
Quality of Work Life (X1)	x1.1	Gaji yang memadai	2	18	26	121	44
	x1.2	Gaji yang adil	2	40	70	83	16
	x1.3	Lingkungan aman serta sehat	1	23	62	100	25
	x1.4	Jam kerja yang layak	0	8	19	89	95
	x1.5	Kesempatan untuk belajar.	0	2	17	91	101
	x1.6	Memperoleh otonomi.	0	2	9	110	90
	x1.7	Keamanan pekerjaan,	0	5	9	113	94
	x1.8	Kemajuan karir	0	5	4	122	80
	x1.9	Kepercayaan dalam hubungan	0	7	21	134	49
	x1.10	Perasaan kebersamaan	0	6	11	124	70

Tabel 5.8. Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Quality of Work Life*

x1.11	Keleluasaan mempertanggungjawabkan rancangan pekerjaan	0	13	30	121	47
x1.12	Keseimbangan waktu untuk bekerja dan istirahat	6	13	50	92	50
x1.13	Pemberian bonus setiap pencapaian prestasi kerja.	0	5	12	94	100
Σ		11	147	340	1394	851

Sumber: Hasil olah data penelitian 2019

Berdasarkan tabel 5.7 menunjukkan bahwa mayoritas responden memilih jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pada variabel *quality of work life* dipersepsikan dengan kuat oleh responden. Dengan pelaksanaan *quality of work life* (X1) yang tergolong tinggi, maka dapat dipersepsikan bahwa bilamana perusahaan mampu mengoptimalkan *quality of work life* pada pengelolah perusahaan PT. Semen Tonasa dan PT. Semen Bosowa dalam melaksanakan kegiatan perusahaan maka akan cenderung meningkatkan kinerja organisasi. Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik. Oleh karena itu para pengelolah perusahaan harus memperhatikan *quality of work life* sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi yang lebih baik.

5.2.5 Deskripsi Variabel Teknologi Informasi (X2)

Variabel teknologi informasi (X2) merupakan Pemanfaatan teknologi dalam menyalurkan data secara akurat, efisien dan efektif. Dengan perancangan, pengembangan, implementasi, dukungan manajemen sistem informasi berbasis komputerisasi diukur dengan menggunakan 4 indikator.

Kemudahan dalam mengoperasikan sistem. Distribusi frekwensi jawaban responden pada tiap indikator dan variabel secara lengkap disajikan pada lampiran dan teringkas pada tabel berikut:

Tabel 5.9. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Teknologi Informasi

Variabel	Indikator		Persepsi Responden				
			STS	TS	CS	S	SS
Teknologi Informasi (X2)	x2.1	Kemudahan dalam mengoperasikan sistem	1	5	24	118	63
	x2.2	Menambah produktivitas	0	4	19	136	52
	x2.3	Efisiensi waktu dalam menyelesaikan tugas	0	7	22	108	74
	x2.4	Mengembangkan kinerja pekerjaan	0	12	29	118	52
	Σ		1	28	94	480	241

Sumber; Hasil Olah data penelitian 2019

Berdasarkan tabel 5.9 menunjukkan bahwa mayoritas responden memilih jawaban setuju, hal ini menunjukkan bahwa pada variabel teknologi Informasi dipersepsikan dengan kuat atau memiliki pengaruh yang kuat untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dengan adanya persepsi responden terhadap teknologi Informasi (X2) yang tergolong tinggi, sehingga kehadiran sistem informasi sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia perusahaan. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (HRIS) memberikan informasi kepada para manajer di seluruh perusahaan mengenai sumber daya manusia perusahaan. Untuk menyediakan informasi yang baik perlu dukungan teknologi komputer yang mengintegrasikan berbagai komponen dalam proses pengolahan data dan administrasi sumber daya manusia. Peranan teknologi Informasi dalam melaksanakan kegiatan perusahaan akan cenderung meningkatkan kinerja organisasi yang lebih baik.

5.2.6 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan (X3)

Variabel gaya kepemimpinan (X3) yaitu perilaku atasan langsung dalam memimpin atau menggerakkan para pegawai untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya diukur dengan menggunakan 8 indikator. Distribusi frekwensi jawaban responden pada tiap indikator dan variabel secara lengkap disajikan pada lampiran dan teringkas pada tabel berikut:

Tabel 5.10. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan

Variabel	Indikator		Persepsi Responden				
			STS	TS	CS	S	SS
Kepemimpinan (X3)	x3.1	Jadwal yang spesifik.	9	43	75	61	23
	x3.2	Petunjuk dalam bekerja.	0	16	51	115	29
	x3.3	Perhatian terhadap kebutuhan	0	20	47	115	29
	x3.4	Iklm kerja yang baik	2	13	44	120	32
	x3.5	Menetapkan sasaran menantang	1	13	41	108	48
	x3.6	Pimpinan yang luar biasa	1	13	41	110	46
	x3.7	Mempertimbangkan ide dan saran bawahan .	0	36	74	88	13
	x3.8	Memberikan kebebasan berpendapat	1	17	57	119	17
	Σ		14	171	430	836	237

Sumber: Hasil olah data penelitian 2019

Berdasarkan tabel 5.10 menunjukkan bahwa mayoritas responden memilih jawaban setuju, hal ini menunjukkan bahwa pada variabel gaya kepemimpinan dipersepsikan dengan kuat dan memiliki pengaruh yang kuat untuk meningkatkan kinerja organisasi. Robbins (1996) mengatakan bahwa manajer cenderung mengambil sikap impersonal, jika tidak pasif terhadap tujuan, sedangkan pemimpin mengambil sikap pribadi dan aktif terhadap tujuan. Manajer cenderung memandang kerja sebagai suatu proses yang memungkinkan, mencakup suatu kombinasi dari orang dan gagasan yang berinteraksi untuk menetapkan strategi dan mengambil keputusan. Oleh karena itu, peran

pemimpin dalam melaksanakan kegiatan perusahaan akan cenderung untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain (karyawan) mampu memberikan kontribusinya demi efektivitasnya dan keberhasilan organisasi, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi yang lebih baik.

5.2.7 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi (Y1)

Variabel komitmen organisasi (Y1) merupakan kondisi psikologis karyawan dan pimpinan sebagai bentuk hubungannya terhadap organisasi dan dampaknya pada kelangsungan karirnya bersama organisasi yang diukur dengan menggunakan 5 indikator. Distribusi frekwensi jawaban responden pada tiap indikator dan variabel pada tabel berikut:

Tabel 5.11. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasi

Variabel	Indikator		Persepsi Responden				
			STS	TS	CS	S	SS
Komitmen Organisasi (Y1)	y1.1	Usaha keras untuk mengukuhkan organisasi	0	2	13	143	53
	y1.2	Kebanggaan bekerja pada organisasi	0	1	16	127	67
	y1.3	Keberadaan dalam perusahaan merupakan suatu keharusan	0	1	14	140	56
	y1.4	Risiko kehilangan gaji jika meninggalkan perusahaan.	0	11	52	122	26
	y1.5	Kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi	0	2	38	126	45
	Σ		0	17	133	658	247

Sumber: Hasil olah data penelitian 2019

Berdasarkan tabel 5.11 menunjukkan bahwa mayoritas responden memilih jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pada variabel komitmen organisasi dipersepsikan dengan kuat dan memiliki pengaruh yang kuat untuk meningkatkan kinerja organisasi. Komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya: 1).

Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, 2). Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, 3). Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Dengan adanya komitmen organisasi (Y1) yang tergolong tinggi, maka dapat dipersepsikan bahwa bilamana pengelolah perusahaan mampu menjaga komitmen organisasi dalam melaksanakan kegiatan perusahaan maka akan cenderung meningkatkan kinerja perusahaan.

5.2.8 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja (Y2)

Variabel motivasi kerja (Y2) merupakan segala sesuatu yang dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dan pimpinan sehingga mampu bertindak dan berkinerja secara optimal diukur dengan menggunakan 7 indikator. Distribusi frekwensi jawaban responden pada tiap indikator dan variabel secara lengkap disajikan pada lampiran dan teringkas pada tabel berikut:

Tabel 5.12. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja

Variabel	Indikator		Persepsi Responden				
			STS	TS	CS	S	SS
Motivasi Kerja (Y2)	y2.1	Menyenangi pekerjaannya	3	19	39	90	60
	y2.2	Bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi.	1	17	34	109	50
	y2.3	Bekerja dengan kreativitas serta inovatif	2	15	50	105	39
	y2.4	Pekerjaan itu sendiri	6	38	86	63	18
	y2.5	Prestasi yang diraih	0	19	31	129	32
	y2.6	Peluang untuk maju	1	16	26	122	46
	y2.7	Pengakuan orang lain	0	21	29	131	20
	y2.8	Tanggung jawab karyawan.	0	7	20	121	63
		Σ	13	131	286	739	308

Sumber: Hasil olah data penelitian 2019

Berdasarkan tabel 5.12 menunjukkan bahwa mayoritas responden memilih jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pada variabel motivasi kerja

dipersepsikan dengan kuat dan memiliki pengaruh yang kuat untuk meningkatkan kinerja organisasi. Motivasi dapat dikatakan sebagai satu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan. Motivasi juga bisa dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup. Dengan kata lain motivasi adalah sebuah proses untuk tercapainya suatu tujuan. Seseorang yang mempunyai motivasi berarti telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan. Dengan adanya motivasi kerja (Y2) yang tergolong tinggi, maka dapat dipersepsikan bahwa bilamana pengelola perusahaan diperhadapkan pada motivasi kerja karyawan yang tinggi dalam melaksanakan kegiatan perusahaan maka akan cenderung meningkatkan kinerja perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan yang lebih baik.

5.2.9 Deskripsi Variabel Kinerja Organisasi (Y3)

Variabel kinerja organisasi (Y3) merupakan akumulasi hasil kerja yang diperoleh perusahaan semen berdasarkan tingkatan pencapaian tujuan yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, atau *impact*. Distribusi frekuensi jawaban responden pada tiap indikator dan variabel secara lengkap disajikan pada lampiran dan teringkas pada tabel berikut:

Tabel 5.13. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Organisasi

Variabel	Indikator		Persepsi Responden				
			STS	TS	CS	S	SS
Kinerja Organisasi (Y3)	y3.1	Daya saing organisasi	0	7	24	125	55
	y3.2	Pertumbuhan organisasi	0	9	22	121	59
	y3.3	Keberhasilan finansial	0	5	21	127	58
	y3.4	Kualitas	1	7	24	116	63
	y3.5	Fleksibilitas	1	12	25	122	51
	y3.6	Pemfaatan Sumber daya	0	12	35	125	39
	y3.7	Inovasi	2	16	28	125	40
		Σ	4	68	179	861	365

--	--	--	--	--	--	--

Sumber: Hasil olah data penelitian 2019

Berdasarkan tabel 5.13 menunjukkan bahwa mayoritas responden memilih jawaban setuju, Hal ini menunjukkan bahwa pada variabel kinerja organisasi dipersepsikan dengan kuat dan memiliki pengaruh yang kuat untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja perusahaan sangat menentukan dalam perkembangan perusahaan. Tujuan perusahaan untuk tetap eksis, memperoleh keuntungan, dan dapat berkembang (*growth*) dapat tercapai apabila perusahaan tersebut memiliki performa yang baik. Dengan adanya kinerja organisasi (Y3) yang tergolong tinggi, maka dapat dipersepsikan bahwa pengelolah perusahaan dalam melaksanakan tugasnya telah berupaya semaksimal mungkin agar pelanggan dan pemangku kepentingan merasa terpuaskan.

5.3. Hasil Analisis SEM

Analisis dan pengujian model bertujuan untuk mengevaluasi kontribusi ukuran-ukuran ganda (*multiple measures*) pada konstruk laten, termasuk validitas dan reliabilitas, sehingga hasil yg diperoleh merupakan model pengukuran dalam persamaan struktural.

5.3.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Di dalam teknik analisis data dengan menggunakan SEM-PLS, ada tiga kriteria untuk menilai model pengukuran (*outer model*) yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity* melalui *cross loading* dan akar rata-rata *variance extracted*, serta *composite reliability*, ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin, 1998 (dalam Ghazali, 2006) untuk penelitian tahap awal dari

pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* sebesar 0,50. Berdasarkan hasil olah data dapat diketahui besarnya *convergent validity* sebagai berikut:

Tabel 5.14. Convergent Validity Uji Tahap Pertama

Variabel	Indikator	Nilai	Kesimpulan
Quality of Work Life (X1)	x1.1 Gaji yang memadai	0.705	Tinggi
	x1.2 Gaji yang adil	0.545	Sedang
	x1.3 Lingkungan aman serta sehat	0.578	Sedang
	x1.4 Jam kerja yang layak	0.791	Tinggi
	x1.5 Kesempatan untuk belajar.	0.734	Tinggi
	x1.6 Memperoleh otonomi.	0.793	Tinggi
	x1.7 Keamanan pekerjaan,	0.790	Tinggi
	x1.8 Kemajuan karir	0.806	Sangat Tinggi
	x1.9 Kepercayaan dalam hubungan	0.651	Tinggi
	x1.10 Perasaan kebersamaan	0.753	Tinggi
	x1.11 Keleluasaan mempertanggungjawabkan rancangan pekerjaan	0.758	Tinggi
	x1.12 Keseimbangan waktu untuk bekerja dan istirahat	0.709	Tinggi
	x1.13 Pemberian bonus setiap pencapaian prestasi kerja.	0.734	Tinggi
Teknologi Informasi (X2)	x2.1 Kemudahan dalam mengoperasikan sistem	0.735	Tinggi
	x2.2 Menambah produktivitas	0.823	Sangat Tinggi
	x2.3 Efisiensi waktu dalam menyelesaikan tugas	0.874	Sangat Tinggi
	x2.4 Mengembangkan kinerja pekerjaan	0.845	Sangat Tinggi
Kepemimpinan (X3)	x3.1 Jadwal yang spesifik.	0.663	Tinggi
	x3.2 Petunjuk dalam bekerja.	0.839	Sangat Tinggi
	x3.3 Perhatian terhadap kebutuhan	0.853	Sangat Tinggi
	x3.4 Iklim kerja yang baik	0.801	Sangat Tinggi
	x3.5 Menetapkan sasaran menantang	0.841	Sangat Tinggi
	x3.6 Pimpinan yang luar biasa	0.855	Sangat Tinggi
	x3.7 Mempertimbangkan ide dan saran bawahan .	0.631	Tinggi
	x3.8 Memberikan kebebasan berpendapat	0.763	Tinggi
Komitmen	y1.1 Usaha keras untuk mengukuhkan organisasi	0.791	Tinggi

Organisasi (Y1)	y1.2	Kebanggaan bekerja pada organisasi	0.797	Tinggi
	y1.3	Keberadaan dalam perusahaan merupakan suatu keharusan	0.782	Tinggi
	y1.4	Risiko kehilangan gaji jika meninggalkan perusahaan.	0.717	Tinggi
	y1.5	Kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi	0.813	Sangat Tinggi
	y2.1	Menyenangi pekerjaannya	0.851	Sangat Tinggi
Motivasi Kerja (Y2)	y2.2	Bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi.	0.869	Sangat Tinggi
	y2.3	Bekerja dengan kreativitas serta inovatif	0.830	Sangat Tinggi
	y2.4	Pekerjaan itu sendiri (the work it self)	0.344	Rendah
	y2.5	Prestasi yang diraih	0.792	Tinggi
	y2.6	Peluang untuk maju	0.799	Tinggi
	y2.7	Pengakuan orang lain	0.835	Sangat Tinggi
	y2.8	Tanggung jawab karyawan.	0.814	Sangat Tinggi
	y3.1	Daya saing organisasi	0.784	Tinggi
Kinerja Organisasi (Y3)	y3.2	Pertumbuhan organisasi	0.844	Sangat Tinggi
	y3.3	Keberhasilan secara finansial	0.835	Sangat Tinggi
	y3.4	Kualitas	0.788	Tinggi
	y3.5	Fleksibilitas	0.898	Sangat Tinggi
	y3.6	Pemfaatan Sumber daya	0.793	Tinggi
	y3.7	Inovasi	0.804	Sangat Tinggi

Sumber: Hasil olah data penelitian, 2019

Uji validitas konvergen pada tahap pertama dinilai berdasarkan nilai *outer loading* > 0,5. Nilai *outer loading* untuk indikator y2.4 sebesar 0.344 dari variabel motivasi kerja (Y2) yang menunjukkan nilai *outer loading* yang dimiliki lebih kecil dari < 0,5, sehingga indikator dari y2.4 tersebut harus dikeluarkan atau di eliminasi dari model penelitian karena tidak memenuhi syarat valid

dan selanjutnya dilakukan uji tahap kedua untuk menentukan nilai validitas konvergen. Berikut adalah hasil olah data dari uji model tahap kedua:

Tabel 5.15. Convergent Validity Uji Tahap Kedua

Variabel	Indikator	Nilai	Kesimpulan
Quality of Work Life (X1)	x1.1 Gaji yang memadai	0.705	Tinggi
	x1.2 Gaji yang adil	0.544	Sedang
	x1.3 Lingkungan aman serta sehat	0.578	Sedang
	x1.4 Jam kerja yang layak	0.791	Tinggi
	x1.5 Kesempatan untuk belajar.	0.734	Tinggi
	x1.6 Memperoleh otonomi.	0.793	Tinggi
	x1.7 Keamanan pekerjaan,	0.791	Tinggi
	x1.8 Kemajuan karir	0.806	Sangat Tinggi
	x1.9 Kepercayaan dalam hubungan	0.651	Tinggi
	x1.10 Perasaan kebersamaan	0.754	Tinggi
	x1.11 Keleluasaan mempertanggungjawabkan rancangan pekerjaan	0.758	Tinggi
	x1.12 Keseimbangan waktu untuk bekerja dan istirahat	0.709	Tinggi
	x1.13 Pemberian bonus setiap pencapaian prestasi kerja.	0.734	Tinggi
Teknologi Informasi (X2)	x2.1 Kemudahan dalam mengoperasikan sistem	0.735	Tinggi
	x2.2 Menambah produktivitas	0.823	Sangat Tinggi
	x2.3 Efisiensi waktu dalam menyelesaikan tugas	0.874	Sangat Tinggi
	x2.4 Mengembangkan kinerja pekerjaan	0.845	Sangat Tinggi
Kepemimpinan (X3)	x3.1 Jadwal yang spesifik	0.663	Tinggi
	x3.2 Petunjuk dalam bekerja.	0.839	Sangat Tinggi
	x3.3 Perhatian terhadap kebutuhan	0.853	Sangat Tinggi
	x3.4 Iklim kerja yang baik	0.801	Sangat Tinggi
	x3.5 Menetapkan sasaran menantang	0.841	Sangat Tinggi

	x3.6	Pimpinan yang luar biasa	0.855	Sangat Tinggi
	x3.7	Mempertimbangkan ide dan saran bawahan .	0.630	Tinggi
	x3.8	Memberikan kebebasan berpendapat	0.763	Tinggi
Komitmen Organisasi (Y1)	y1.1	Usaha keras untuk melaksanakan organisasi	0.791	Tinggi
	y1.2	Kebanggaan bekerja pada organisasi	0.797	Tinggi
	y1.3	Keberadaan dalam perusahaan merupakan suatu keharusan	0.782	Tinggi
	y1.4	Risiko kehilangan gaji jika meninggalkan perusahaan.	0.717	Tinggi
	y1.5	Kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi	0.813	Sangat Tinggi
Motivasi Kerja (Y2)	y2.1	Menyurangi pekerjaannya	0.854	Sangat Tinggi
	y2.2	Bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi.	0.872	Sangat Tinggi
	y2.3	Bekerja dengan kreativitas serta inovatif	0.829	Sangat Tinggi
	y2.5	Prestasi yang diraih	0.790	Tinggi
	y2.6	Peluang untuk maju	0.798	Tinggi
	y2.7	Pengakuan orang lain	0.839	Sangat Tinggi
	y2.8	Tanggung jawab karyawan.	0.815	Sangat Tinggi
		y3.1	Daya saing organisasi	0.784
Kinerja Organisasi (Y3)	y3.2	Pertumbuhan organisasi	0.844	Sangat Tinggi
	y3.3	Keberhasilan secara finansial	0.835	Sangat Tinggi
	y3.4	Kualitas	0.768	Tinggi
	y3.5	Fleksibilitas	0.898	Sangat Tinggi
	y3.6	Pemfaatan Sumber daya	0.793	Tinggi
	y3.7	Inovasi	0.804	Sangat Tinggi

Sumber: Hasil olah data penelitian, 2019

Berdasarkan hasil dari uji kedua *algorithm*, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator dalam kuesioner penelitian ini telah memenuhi syarat validitas konvergen karena nilai *outer loading* > 0.5, data tersebut menunjukkan bahwa semua indikator adalah baik pada setiap variabel eksogen dan endogen mempunyai nilai *loading factor* yang baik karena di atas dari 0,50, artinya indikator yang digunakan sudah tepat untuk setiap konstruk. Sedangkan pada indikator yang mempunyai *loading factor* dengan nilai dibawah 0,60 artinya bahwa indikator ini dapat dipertahankan untuk model yang masih dalam tahap pengembangan.

Setelah *convergent validity*, evaluasi selanjutnya adalah melihat *discriminant validity* dengan membandingkan nilai *square root of average extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981). Berdasarkan hasil olah data, maka dapat diperoleh nilai AVE dan nilai *square root of average extracted (AVE)* serta besarnya nilai korelasi setiap konstruk sebagai berikut:

Tabel 5.16. Nilai Akar AVE

	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)	Square Root Of Average Extracted (AVE)
Quality of Work Life (X1)	0.523	0.723
Teknologi Informasi (X2)	0.674	0.821
Gaya Kepemimpinan (X3)	0.616	0.785
Komitmen Organisasi (Y1)	0.609	0.780
Motivasi Kerja (Y2)	0.686	0.828
Kinerja Organisasi (Y3)	0.675	0.822

Sumber: Hasil olah data penelitian 2019.

Dari tabel 5.16 di atas dapat dijelaskan bahwa semua variabel memiliki nilai AVE > 0.5, dan nilai akar AVE lebih tinggi terhadap nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya, sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa evaluasi pengukuran model memiliki *discriminant validity* yang baik, seperti yang terlihat pada tabel berikut:

Tabel 5.17. Tabel *Discriminant Validity*

	Quality of Work Life (X1)	Teknologi Informasi (X2)	Gaya Kepemimpinan (X3)	Komitmen Organisasi (Y1)	Motivasi Kerja (Y2)	Kinerja Organisasi (Y3)
X1.1	0.705	0.500	0.540	0.433	0.525	0.513
X1.10	0.754	0.512	0.463	0.417	0.459	0.514
X1.11	0.758	0.533	0.572	0.516	0.560	0.566
X1.12	0.709	0.495	0.564	0.440	0.518	0.523
X1.13	0.734	0.452	0.462	0.519	0.451	0.507
X1.2	0.544	0.323	0.396	0.289	0.352	0.323
X1.3	0.578	0.377	0.472	0.340	0.393	0.317
X1.4	0.791	0.486	0.523	0.435	0.513	0.501
X1.5	0.734	0.433	0.534	0.429	0.509	0.506
X1.6	0.793	0.510	0.465	0.431	0.455	0.452
X1.7	0.791	0.515	0.471	0.448	0.450	0.493
X1.8	0.806	0.510	0.430	0.414	0.435	0.476
X1.9	0.651	0.376	0.346	0.324	0.333	0.381
X2.1	0.459	0.735	0.369	0.384	0.392	0.391
X2.2	0.549	0.823	0.412	0.397	0.420	0.442
X2.3	0.589	0.874	0.484	0.485	0.522	0.519
X2.4	0.519	0.845	0.487	0.403	0.449	0.494

X3.1	0.525	0.409	0.663	0.386	0.481	0.425
X3.2	0.589	0.474	0.839	0.493	0.637	0.570
X3.3	0.599	0.507	0.853	0.560	0.645	0.641
X3.4	0.519	0.362	0.801	0.475	0.653	0.572
X3.5	0.592	0.492	0.841	0.580	0.735	0.666
X3.6	0.570	0.468	0.855	0.573	0.701	0.659
X3.7	0.334	0.320	0.630	0.308	0.449	0.444
X3.8	0.428	0.302	0.763	0.401	0.575	0.456
Y1.1	0.434	0.380	0.451	0.791	0.477	0.508
Y1.2	0.499	0.387	0.467	0.797	0.530	0.551
Y1.3	0.484	0.454	0.429	0.782	0.455	0.465
Y1.4	0.398	0.444	0.532	0.717	0.539	0.530
Y1.5	0.472	0.329	0.508	0.813	0.531	0.522
Y2.1	0.628	0.503	0.767	0.546	0.854	0.715
Y2.2	0.661	0.552	0.772	0.551	0.872	0.686
Y2.3	0.549	0.437	0.654	0.548	0.829	0.655
Y2.5	0.420	0.438	0.556	0.538	0.790	0.637
Y2.6	0.430	0.408	0.554	0.510	0.798	0.639
Y2.7	0.505	0.434	0.642	0.565	0.839	0.727
Y2.8	0.486	0.381	0.581	0.519	0.815	0.673
Y3.1	0.521	0.460	0.557	0.457	0.656	0.784
Y3.2	0.584	0.513	0.613	0.495	0.703	0.844
Y3.3	0.569	0.442	0.566	0.594	0.665	0.835
Y3.4	0.495	0.426	0.551	0.606	0.643	0.788
Y3.5	0.596	0.557	0.695	0.618	0.761	0.898
Y3.6	0.482	0.369	0.546	0.518	0.616	0.793
Y3.7	0.518	0.470	0.585	0.512	0.643	0.804

Sumber: Hasil olah data penelitian 2019

Evaluasi model pengukuran yang terakhir adalah menentukan *nilai composite reliability*. Nilai *composite reliability* > 0,7 dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi atau reliabel. Dari hasil olah data dapat diketahui besarnya *composite reliability* setiap variabel seperti pada tabel berikut:

Tabel 5.18 Composite Reliability All Variables

	Reliabilitas Komposit	Keterangan
Quality of Work Life_(X1)	0.934	Sangat Tinggi
Teknologi Informasi_(X2)	0.892	Sangat Tinggi
Gaya Kepemimpinan_(X3)	0.927	Sangat Tinggi
Komitmen Organisasi_(Y1)	0.886	Sangat Tinggi
Motivasi Kerja_(Y2)	0.939	Sangat Tinggi
Kinerja Organisasi_(Y3)	0.936	Sangat Tinggi

Sumber: Hasil olah data penelitian 2019

Pada tabel 5.18 di atas, dapat dijelaskan bahwa setiap variabel memiliki nilai *composite reliability* > 0,7, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konstruk tersebut dapat dikatakan reliabel.

5.3.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah evaluasi terhadap model pengukuran, berikutnya adalah mengevaluasi pengujian model struktural dengan melihat dari nilai R^2 hubungan diantara konstruk. Nilai R^2 menyatakan bahwa variasi konstruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen yang identik dengan besarnya kontribusi konstruk eksogen terhadap konstruk endogen. Dari hasil olah data, maka dapat diketahui besarnya nilai R^2 sebagaimana pada tabel berikut:

Tabel 5.19 Nilai R-Square

	R Square	Adjusted R Square
Komitmen Organisasi_(Y1)	0.447	0.439
Motivasi Kerja_(Y2)	0.651	0.646
Kinerja Organisasi_(Y3)	0.732	0.717

Sumber: Hasil olah data penelitian 2019

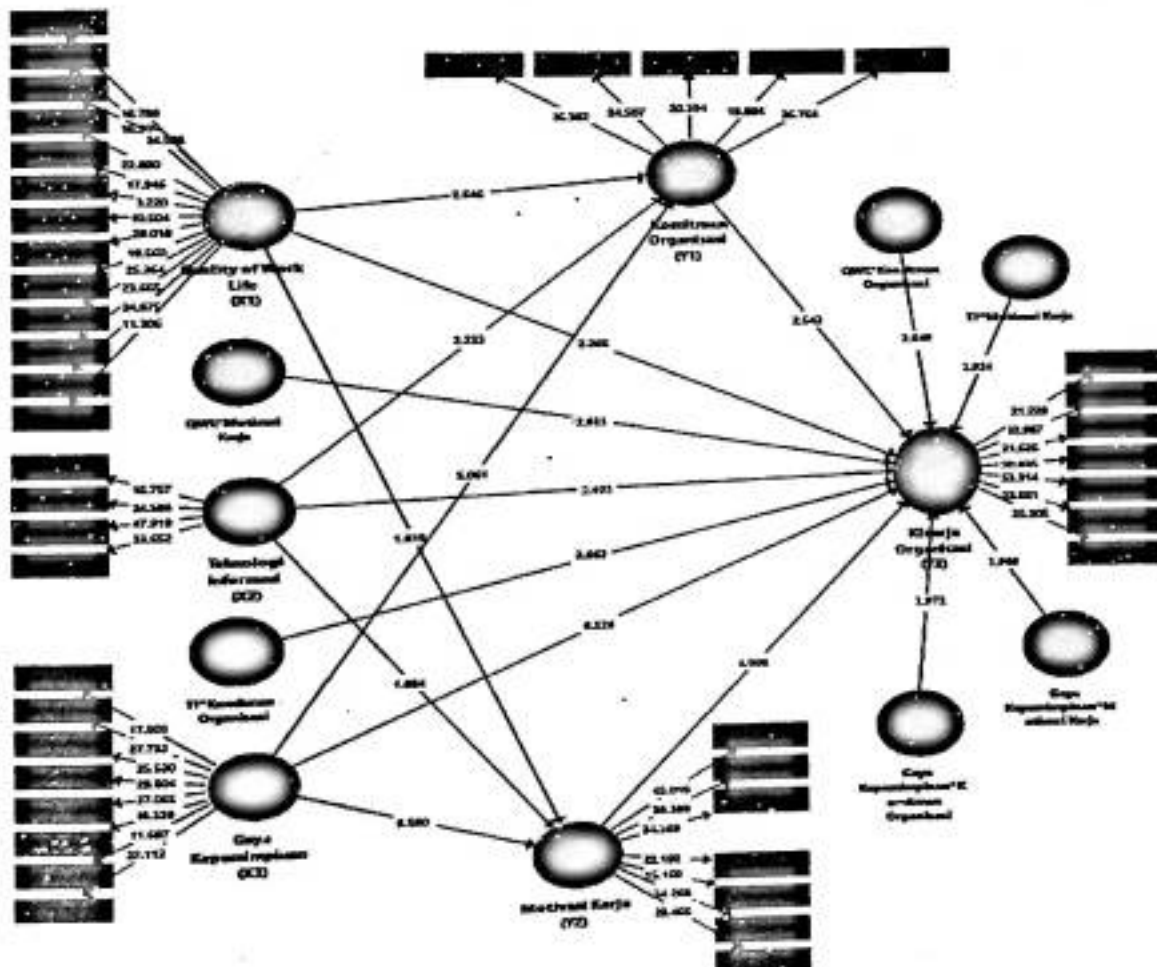
Berdasarkan Tabel 5.19 menjelaskan nilai R^2 sebagai berikut.

- 5.1 Komitmen Organisasi (y1) memiliki nilai koefisien determinasinya (R^2) sebesar 0,447 yang berarti komitmen organisasi yang dapat dijelaskan kontribusi pengaruh *quality of work life*, teknologi informasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi sebesar 44,7%, sedangkan sisanya sebesar 55,3% merupakan kontribusi variabel lain diluar penelitian ini.
- 5.2 Motivasi kerja (y2) memiliki nilai koefisien determinasinya (R^2) sebesar 0,651 yang berarti variabilitas motivasi kerja pada Perusahaan PT. Semen Tonasa dan PT. Semen Bosowa yang dapat dijelaskan oleh variabilitas variabel *quality of work life*, teknologi informasi dan gaya kepemimpinan sebesar 65,1 persen, sedangkan sisanya sebesar 34,9% merupakan kontribusi variabel lain diluar penelitian ini.
- 5.3 Kinerja organisasi (y3) memiliki nilai koefisien determinasinya (R^2) sebesar 0,732 yang berarti variabilitas kinerja organisasi yang dapat dijelaskan oleh variabilitas variabel variabel eksogen yang digunakan sebesar 73,2 persen, atau dengan kata lain kontribusi sebesar 73,2% yang memiliki pengaruh yang cukup kuat untuk menjelaskan pengaruh *quality of work life*, teknologi informasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap variabel kinerja organisasi pada Perusahaan PT Semen Tonasa

dan PT. Semen Bosowa, sedangkan sisanya sebesar 26,8% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

5.3.3 Hasil Structural Equation Modelling Partial Least Square (SEM-PLS)

Penelitian ini digunakan untuk mengetahui apakah *quality of work life*, teknologi informasi dan gaya kepemimpinan serta pengaruhnya terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasi dan motivasi kerja. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis *Structural Equation Modelling dengan software Partial Least Square (PLS)*. Dari hasil evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*), maka secara ringkas hasil penelitian dapat digambarkan ke dalam model struktural jalur (*PLS Algorithm*) sebagai berikut:



Gambar 5.1. Hasil estimasi model penelitian

Dari gambar 5.1. di atas, maka dapat dibentuk persamaan fungsional dalam model simultan *Structural Equation model (SEM)* dengan *reduced form* sebagai berikut:

$$\text{Persamaan 1: } Y_1 = 0.235X_1 + 0.160X_2 + 0.371X_3 + \epsilon \quad \text{Dengan } R^2 Y_1 = 0.651$$

$$\text{Persamaan 2: } Y_2 = 0.148X_1 + 0.115X_2 + 0.735X_3 + \epsilon \quad \text{Dengan } R^2 Y_2 = 0.447$$

$$\text{Persamaan 3: } Y_3 = 0.281X_1 + 0.159X_2 + 0.423X_3 + 0.163Y_1 + 0.475Y_2 + \epsilon \quad \text{Dengan } R^2 Y_3 = 0.732$$

5.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada dasarnya untuk menguji teori berdasarkan bukti empiris di lapangan. Dari hasil olahan data, maka dapat diketahui besarnya hubungan variabel eksogen terhadap endogen baik hubungan langsung, hubungan tidak langsung maupun total hubungan dan uji kemaknaan signifikansi seperti pada tabel berikut:

Tabel 5.20. Struktur Pengaruh Langsung

Konstruk	Prediksi	Pengaruh Langsung	T statistic	P Value	Keterangan	Keputusan
Quality of Work Life_(X1) -> Komitmen Organisasi_(Y1)	sig	0.235	2.646	0.008	Signifikan	diterima
Teknologi Informasi_(X2) -> Komitmen Organisasi_(Y1)	sig	0.160	2.233	0.026	Signifikan	diterima
Gaya Kepemimpinan_(X3) -> Komitmen Organisasi_(Y1)	sig	0.371	5.061	0.000	Signifikan	diterima
Quality of Work Life_(X1) -> Motivasi Kerja_(Y2)	sig	0.148	1.819	0.070	Tidak Signifikan	ditolak
Teknologi Informasi_(X2) -> Motivasi Kerja_(Y2)	sig	0.115	1.894	0.059	Tidak Signifikan	ditolak
Gaya Kepemimpinan_(X3) -> Motivasi Kerja_(Y2)	sig	0.627	9.580	0.000	Signifikan	diterima
Quality of Work Life_(X1) -> Kinerja Organisasi_(Y3)	sig	0.281	2.266	0.000	Signifikan	diterima
Teknologi Informasi_(X2) -> Kinerja Organisasi_(Y3)	sig	0.159	2.495	0.013	Signifikan	diterima
Gaya Kepemimpinan_(X3) -> Kinerja Organisasi_(Y3)	sig	0.423	6.126	0.000	Signifikan	diterima
Komitmen Organisasi_(Y1) -> Kinerja Organisasi_(Y3)	sig	0.163	2.543	0.011	Signifikan	diterima
Motivasi Kerja_(Y2) -> Kinerja Organisasi_(Y3)	sig	0.475	4.998	0.000	Signifikan	diterima

Sumber: Hasil olah data 2019.

Kemudian untuk struktur pengaruh tidak langsung hubungan setiap variabel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.21. Struktur pengaruh tidak langsung

Konstruk	Prediksi	Pengaruh Tidak Langsung	T statistic	P Value	Keterangan	Keputusan
Quality of Work Life_(X1) --> Kinerja Organisasi_(Y3) melalui Komitmen Organisasi_(Y1)	Sig	0.235	2.640	0.049	Signifikan	diterima
Teknologi Informasi_(X2) ---> Kinerja Organisasi_(Y3) melalui Komitmen Organisasi_(Y1)	Sig	0.381	1.972	0.014	Signifikan	diterima
Gaya Kepemimpinan_(X3) --> Kinerja Organisasi_(Y3) melalui Komitmen Organisasi_(Y1)	Sig	0.211	3.663	0.044	Signifikan	diterima
Quality of Work Life_(X1) --> Kinerja Organisasi_(Y3) melalui Motivasi Kerja_(Y2)	Sig	0.283	2.011	0.047	Signifikan	diterima
Teknologi Informasi_(X2) --> Kinerja Organisasi_(Y3) melalui Motivasi Kerja_(Y2)	Sig	0.267	1.966	0.025	Signifikan	diterima
Gaya Kepemimpinan_(X3) --> Kinerja Organisasi_(Y3) melalui Motivasi Kerja_(Y2)	Sig	0.228	2.934	0.037	Signifikan	diterima

Sumber: Hasil olah data 2019.

BAB VI

PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan dan menganalisis secara teoritik hasil triangulasi analisis deskriptif, fakta pengamatan dan data sekunder. Hubungan interaksi dan kausalitas antara variabel eksogen dengan variabel endogen baik hubungan secara langsung maupun secara tidak langsung yang dimediasi oleh variabel intervening dan diuji melalui pengolahan data statistik kemudian bab ini juga difokuskan pada keputusan yang dihasilkan dari pengujian hipotesis, sebagai upaya untuk menjawab perumusan dan pertanyaan masalah penelitian. Selanjutnya untuk menjelaskan akan diuraikan perpaduan antara temuan empirik hasil penelitian yang telah diuji secara statistik dengan teori dan temuan empirik hasil penelitian sebelumnya, sehingga diperoleh justifikasi konstruk teori baru ataupun pengembangan teori yang telah ada.

6.1. Pengaruh *quality of work life* terhadap komitmen organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan.

Quality of work life merupakan kemampuan manajemen mengubah persepsi pegawai terhadap suasana dan pengalaman di tempat kerja, sehingga menciptakan budaya kerja yang memotivasi semua pegawai untuk mengembangkan diri dan berkontribusi yang optimal bagi pencapaian sasaran perusahaan.

Hipotesis 1 (H1) menyatakan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. hal ini mengindikasikan bahwa dengan menerapkan *quality of work life* yang baik membuat karyawan lebih berkomitmen, lebih aman dalam bekerja. Hal ini berarti jika karyawan

merasa puas maka akan menunjukkan hubungan yang positif dengan organisasi yang mengarah kepada komitmen. Karyawan yang merasa puas cenderung menjadi lebih setia dengan organisasi dan mempertahankan sikap positif terhadap pekerjaan, mereka tidak mungkin untuk berpindah pekerjaan dan menganggap pekerjaan mereka lebih baik dari yang lain.

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya, hasil pengujian terhadap hipotesis 1 (H1) tentang pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja organisasi ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0.235 dan p-values 0.008, searah koefisien yang sesuai dengan pernyataan hipotesis, yang berarti suatu pengaruh signifikan sehingga menunjukkan bahwa *quality of work life* memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin baik *quality of work life* dalam pengelolaan perusahaan maka komitmen organisasi akan semakin meningkat. Hal ini mempertegas bahwa dampak positif dari *quality of work life* cukup kuat yang menjadi penentu perilaku karyawan yang memegang peranan penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. tentunya dengan meningkatnya *quality of work life* maka akan mejadikan meningkatkan kesetiaan karyawan, dan kebanggan karyawan pada organisasi tersebut. Dengan demikian berdasarkan hasil pengujian secara empiris, maka hipotesis 1 (H1) dinyatakan **diterima**

Fokus utama *quality of work life* yaitu mengacu pada kondisi menyenangkan atau tidak menyenangkannya lingkungan kerja seseorang dengan tujuan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang baik bagi karyawan dan juga bagi peningkatan produksi perusahaan serta untuk mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi SDM dalam organisasi, sehingga hal ini menjadi

suatu upaya pimpinan terhadap pemenuhan kebutuhan anggota maupun organisasi secara simultan dan terus menerus.

Sejalan dengan hasil penelitian Radja et al (2013) yang menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki korelasi yang penting dengan komitmen organisasi, sejalan pula dengan Afşar (2014), temuan penelitiannya mengungkapkan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki dampak positif terhadap komitmen organisasi. sedangkan hasil penelitian Huang, Lawyer, & Lei (2007) dimensi QWL yang berbeda menghasilkan efek yang berbeda pada komitmen organisasi dan karir serta keinginan berpindah). Konsisten pula dengan hasil penelitian Kaleel dan Ithrees (2018) menunjukkan hasil kualitas kehidupan kerja memiliki dampak pada komitmen organisasi dan hasil penelitian Almarshad (2015) Karyawan dari sektor publik menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap QWL pegawai. Hasil ini juga konsisten dengan Normala (2010) menunjukkan bahwa ada hubungan antara QWL dan komitmen organisasional dan memberikan wawasan tentang bagaimana perusahaan Malaysia dapat meningkatkan komitmen karyawan mereka. Namun berbeda dengan hasil penelitian Nurma et al. (2018) yang menunjukan bahwa QWL tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan juga berbeda dengan hasil penelitian Badawy, et al, (2018) menunjukkan hubungan antara QWL dan komitmen memiliki hubungan yang negatif.

Berdasarkan hasil penelitian ini memberikan informasi peningkatan *quality of work life* yang dilakukan Perusahaan PT. Semen Bosowa dan Tonasa, melalui diskusi secara terbuka antara pimpinan dan karyawan yang dilaksanakan cenderung intens dilaksanakan. Desain Pekerjaan yang diterapkan selama ini oleh perusahaan untuk meningkatkan kemampuan karyawan, sesuai dengan

rencana kerja yang ditetapkan sejak awal yang telah dirancang setiap awal tahun sehingga jika terdapat kendala akan dievaluasi bersama dan dipaparkan melalui *issue* dan *corrective action*. Adanya komitmen perusahaan dalam mendukung pengembangan potensi diri masing-masing karyawan dilakukan dengan memberikan training dan pelatihan yang bersertifikat, serta perusahaan selalu memberikan bonus setiap pencapaian prestasi kerja karyawannya.

Berdasarkan hasil penelitian dan bukti-bukti empiris di atas, menunjukkan bahwa implikasi dari variabel penelitian ini adalah bahwa dengan adanya penerapan *quality of work life* yang baik di perusahaan serta untuk meningkatkan komitmen organisasi dengan memberikan penghargaan kerja kepada karyawan dan mendapatkan kesempatan untuk membangun atau meningkatkan *performance* sehingga akan berusaha menghindari kegagalan (*value*), berusaha menunjukkan hal yang dipandang lebih berharga (*demonstrating one's worth*), dan dapat mempertimbangkan pandangan sosial (*social comparison*) dalam mencapai hasil atau prestasi dalam pekerjaan, sehingga dengan *quality of work life* yang baik dapat meningkatkan komitmen organisasi yang akan dapat menghasilkan karyawan yang berkualitas yang berpotensi dapat meningkatkan kinerja organisasi.

6.2 Pengaruh teknologi informasi terhadap komitmen organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan.

Sistem Teknologi Informasi terintegrasi memfasilitasi adanya komunikasi secara *online* antar kantor cabang, pabrik, dan gudang perusahaan untuk memastikan tingkat persediaan barang yang cukup, serta pengiriman yang tepat waktu, dan penggunaan sumber daya yang efektif. Pemanfaatan teknologi dalam menyalurkan data secara akurat, efisien dan efektif, melalui perancangan,

pengembangan, implementasi, dukungan manajemen sistem informasi berbasis komputerisasi.

Hipotesis 2 (H2) menyatakan bahwa teknologi Informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, hasil pengujian terhadap hipotesis 2 (H2) tentang pengaruh teknologi informasi terhadap komitmen organisasi ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0,160 dan p-values 0,026, searah dengan pernyataan hipotesis, yang berarti suatu pengaruh yang signifikan sehingga menunjukkan bahwa teknologi informasi memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan teknologi informasi dalam pengelolaan perusahaan maka akan berhasil juga pelaksanaan dalam pengelolaan perusahaan dengan meningkatkan komitmen perusahaan sehingga berpengaruh terhadap tujuan perusahaan. Dengan demikian berdasarkan hasil pengujian secara empiris, maka hipotesis 2 (H2) dinyatakan **diterima**.

Sejalan dengan hasil penelitian Ryssel *et al.* (2004) melalui studi empiris dari 61 perusahaan Jerman yang terlibat dalam hubungan pelanggan-pemasok, makalah ini juga memberikan beberapa bukti empiris untuk kerangka yang dikembangkan. Berkenaan dengan manajemen hubungan, penyebaran teknologi informasi intra-dan organisasi memiliki efek yang berbeda pada atmosfer hubungan dan pada penciptaan nilai hubungan. Temuan ini memberikan wawasan baru tentang peran teknologi informasi dalam penciptaan nilai dalam hubungan bisnis-ke-bisnis.

Konsisten pula dengan hasil penelitian Nyameino *et al.* (2015) penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi komitmen sebagai elemen praktik pemasaran hubungan secara signifikan mempengaruhi kepuasan pelanggan. Studi ini

merekomendasikan manajer hotel berbintang bintang harus mengembangkan komitmen afektif dan komitmen kuantum yang tinggi untuk membangun hubungan terkuat dengan pelanggan. Faktor-faktor penting dari komitmen termasuk menciptakan keterikatan, fleksibilitas, dan lingkungan yang baik bagi pelanggan. Sejalan pula dengan hasil penelitian Normala (2010) menemukan bukti bahwa teknologi informasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Kelangsungan dan pencapaian tujuan perusahaan juga tergantung pada penerapan teknologi informasi yang dikembangkan perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian dan bukti-bukti empiris di atas, menunjukkan bahwa implikasi dari variabel penelitian ini adalah bahwa dengan penerapan teknologi informasi yang baik di perusahaan, maka akan berpengaruh dalam memaksimalkan pelaksanaan komitmen dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan meningkatnya komitmen organisasi akan mempertahankan kepatuhan dalam penyajian pelaporan kerja yang reliable. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi, akan menggunakan informasi yang dimiliki untuk menyusun pelaporan kerja menjadi relatif lebih tepat. Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik.

6.3 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan.

Hipotesis 3 (H3) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya, hasil pengujian terhadap hipotesis 3 (H3) tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi ditunjukkan dengan nilai

koefisien sebesar 0.371 dan p-values 0,000, searah dengan pernyataan hipotesis, yang berarti suatu pengaruh yang signifikan sehingga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan dalam pengelolaan perusahaan maka akan meningkatkan komitmen organisasi. Hal ini mempertegas bahwa gaya kepemimpinan sangat dibutuhkan pada pelaksanaan dalam pengelolaan perusahaan sehingga mampu mempengaruhi komitmen organisasi. Dengan demikian berdasarkan hasil pengujian secara empiris, maka hipotesis 3 (H3) dinyatakan **diterima**.

Komitmen organisasi merupakan suatu keinginan yang kuat untuk memelihara serta menjaga hubungan antara para karyawan dengan organisasinya. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kelangsungan hidup suatu organisasi. sejalan dengan Kuo *et al* (2009) yang mengemukakan bahwa pembentukan komitmen organisasi dapat dilakukan melalui gaya kepemimpinan, yaitu kemampuan pemimpin untuk memperhatikan sepenuhnya karyawan dengan pemberian motivasi dan komitmen organisasi melalui pemberian delegasi, tanggung jawab serta memberdayakan karyawan. Setiap karyawan dalam organisasi harus memiliki komitmen yang kuat terhadap pencapaian misi dan visi serta tujuan organisasi. oleh karena itu, gaya kepemimpinan memegang peranan penting terhadap komitmen suatu organisasi.

Hasil pengujian hipotesis 3 di atas konsiten dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Ali, Jan, Ali, & Tariq, (2014) yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan transaksional adalah prediktor yang lebih kuat dari komitmen organisasi. Hal senada juga diungkapkan oleh Lee (2013) yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan atasan memberikan pengaruh yang sangat langsung

terhadap komitmen organisasi sehingga meningkatkan efektivitas organisasi, temuan penelitian Rashed & Daud, (2013) yang menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan transformasional dalam suatu organisasi memiliki efek pada komitmen organisasi staf akademik. Konsisten pula dengan Ibrahim, Mujir, Ghani, Salehudin, Kenayathulla, & Ishak, (2012) yang membuktikan adanya hubungan yang signifikan antara kerangka sumber daya manusia, kepemimpinan dan budaya dengan komitmen dosen.

Berdasarkan hasil penelitian dan bukti-bukti empiris di atas, menunjukkan bahwa implikasi dari variabel penelitian ini adalah bahwa dengan gaya kepemimpinan yang efektif maka tetap akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Dalam memelihara komitmen organisasi, peran seorang pemimpin sangat diperlukan dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama untuk memelihara dan menjaga hubungan yang sangat berharga antara karyawan dengan organisasi, kepemimpinan yang efektif bisa membantu organisasi untuk bisa bertahan dalam situasi ketidakpastian dimasa yang akan datang.

6.4. Pengaruh *quality of work life* terhadap motivasi kerja pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan.

Hipotesis 4 (H4) menyatakan bahwa *quality of work life* tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan *quality of work life* tidak berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan. Hal ini disebabkan karena faktor karakter dan kepribadian yang berbeda-beda pada masing-masing karyawan terutama dalam suatu tim kerja, apalagi yang dihadapi oleh departemen berhadapan dengan person yang kadang di sisi kualitas pengetahuan yang masih kurang atau lemah sehingga harus dapat di atur dengan menghadapinya dengan baik akan berbenturan dengan karakter

karater yang berbeda-beda antara karyawan, setiap anggota dalam tim kerja yang dibentuk memiliki kemampuan, dan karakter yang berbeda-beda yang tentunya akan berdampak pada kualitas kerja karyawan, yang menghasilkan motivasi kerja yang berda-beda pula, sehingga peranan pemimpin untuk mengarahkan karyawannya menjadi lebih termotivasi harus selalu diperhatikan karena keberhasilan organisasi jika dikelola oleh karyawan atau tim yang handal dibidangnya khususnya di bidang distribusi, harus menguasai teknis pengelolaannya, mekanisme manajemen distribusi pada perusahaan persemenan ini.

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya, hasil pengujian terhadap hipotesis 4 (H4) tentang pengaruh *quality work of life* terhadap motivasi kerja karyawan ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0,148 dan p-values 0,070 tidak searah dengan pernyataan hipotesis, yang berarti suatu pengaruh yang tidak signifikan sehingga menunjukkan bahwa *quality work of life* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin sesuai penerapan *quality work of life* pada perusahaan maka tidak akan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hal ini mempertegas bahwa dampak dari kepuasan kerja dalam *quality work of life* masih lemah dalam pengelolaan perusahaan sehingga tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Dengan demikian berdasarkan hasil pengujian secara empiris, maka hipotesis 4 (H4) dinyatakan **ditolak**.

Hasil pengujian hipotesis 4 di atas konsiten dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Satheesh Varma M (2015) yang menyatakan bahwa *quality of work life* tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Namun, berbeda dengan penelitian sebelumnya oleh Shiney Chib (2012) yang

menunjukkan bahwa *quality of work life* mengacu pada tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan dan komitmen yang dialami individu sehubungan dengan tempat kerja.

Berdasarkan hasil penelitian dan bukti-bukti empiris di atas, menunjukkan bahwa implikasi dari variabel penelitian ini adalah bahwa dengan peningkatan *quality of work life* tidak akan berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan. Jika ingin meningkatkan prestasi kerja karyawan, perusahaan perlu memahami dan memperhatikan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawannya. Sejalan dengan *expectancy theory* yang dikemukakan oleh Victor Vroom (1964) disebutkan bahwa seseorang akan memaksimalkan sesuatu yang menguntungkan dan meminimalkan sesuatu yang merugikan bagi pencapaian tujuan akhirnya. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan tindakan-tindakan untuk meningkatkan kualitas kerja serta prestasi kerja karyawannya.

6.5. Pengaruh teknologi informasi terhadap motivasi kerja pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan.

Hipotesis 5 (H5) menyatakan bahwa teknologi informasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan teknologi informasi tidak berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan. Hal ini disebabkan karena tidak semua karyawan mampu menguasai pemanfaatan akses teknologi informasi, atau masih banyak karyawan yang belum terlalu paham pemanfaatan teknologi informasi yang diadopsi oleh perusahaan tersebut.

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya, hasil pengujian terhadap hipotesis 5 (H5) tentang pengaruh teknologi informasi terhadap

motivasi kerja karyawan ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0,115 dan p-values 0,059 tidak searah dengan pernyataan hipotesis, yang berarti suatu pengaruh yang tidak signifikan sehingga menunjukkan bahwa teknologi informasi tidak memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan teknologi informasi pada perusahaan maka tidak akan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hal ini mempertegas bahwa dampak dari kepuasan kerja dalam teknologi informasi masih lemah dalam pengelolaan perusahaan sehingga tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Dengan demikian berdasarkan hasil pengujian secara empiris, maka hipotesis 5 (H5) dinyatakan **ditolak**.

Hasil penelitian ini mendukung teori produktivitas oleh Robert Sutermeister (1976) bahwa tingginya produktivitas tergantung atau ditentukan oleh faktor teknis dan faktor manusia. Faktor teknis adalah segala sesuatu selain kinerja manusia yang dapat mempengaruhi output perjam, termasuk salah satu diantaranya adalah pengembangan Teknologi Informasi. Jika pegawai bekerja dengan peralatan yang baik, ia akan bekerja keras daripada bekerja dengan peralatan yang seadanya sehingga akan meningkatkan produktivitas perusahaan, sehingga dengan adanya kemajuan teknologi meliputi peralatan yang semakin otomatis dan canggih, akan dapat mendukung tingkat produksi dan mempengaruhi manusia dalam melakukan pekerjaan, akan tetapi untuk mengadopsi perkembangan teknologi tersebut dibutuhkan suatu pemahaman dan pengetahuan untuk mampu menjalankannya sehingga motivasi kerja pegawai menjadi tidak optimal. Sehingga melalui perkembangan teknologi informasi secara langsung tidak meningkatkan motivasi kerja pegawai karena pegawai harus mendapatkan pemahaman yang baik untuk menguasai

penggunaan teknologi dengan baik serta motivasi pegawai akan meningkat jika pegawai tersebut telah mendapatkan suatu reward atau penghargaan atas kinerja yang dimilikinya.

Hasil pengujian hipotesis 5 di atas konsisten dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Wright *et, al* (1997) dan Ludivine Martin (2017) yang menunjukkan yang menunjukkan bahwa teknologi informasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Namun, berbeda dengan penelitian sebelumnya oleh Aliyar Fathima Nuskiya (2018) yang menunjukkan bahwa banyak karyawan setuju bahwa teknologi informasi itu mengurangi tingkat kesalahan pekerjaan mereka dan juga meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja karyawan. Bank menggunakan aplikasi TI sebagai alat kompetitif untuk menikmati keunggulan kompetitif dan mereka mencoba mengadopsi aplikasi baru untuk melakukan kegiatan perbankan mereka secara efisien. Berbeda pula dengan hasil penelitian Vrubliauskienė & Merkevičius (2009) yang menunjukkan bahwa teknologi informasi memberikan dampak pada peningkatan motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian dan bukti-bukti empiris di atas, menunjukkan bahwa implikasi dari variabel penelitian ini adalah bahwa dengan peningkatan teknologi informasi tidak akan berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan. Pemahaman teknologi informasi untuk semua karyawan masih rendah sehingga teknologi informasi membuat sebagian karyawan merasa kesulitan dalam melakukan pekerjaan dengan memanfaatkan peranan TI sehingga hal ini tidak memberi dampak bagi peningkatan motivasi kerja karyawan.

6.6 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan.

Hipotesis 6 (H6) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa untuk mempengaruhi, mengarahkan dan menggerakkan potensi sumber daya manusia (karyawan) untuk mencapai tujuan perusahaan, seorang pemimpin dalam perusahaan harus mampu memberikan motivasi kepada karyawannya agar dapat bekerja secara optimal. Motivasi sangat diperlukan oleh karyawan, karena dengan adanya motivasi yang baik karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggungjawabnya masing-masing.

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya, hasil pengujian terhadap hipotesis 6 (H6) tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0.627 dan p-values 0,000, searah dengan pernyataan hipotesis, yang berarti suatu pengaruh yang signifikan sehingga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan dalam pengelolaan perusahaan maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hal ini mempertegas bahwa gaya kepemimpinan sangat dibutuhkan pada pelaksanaan dalam pengelolaan perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Dengan demikian berdasarkan hasil pengujian secara empiris, maka hipotesis 6 (H6) dinyatakan **diterima**.

Hasil penelitian ini juga mendukung teori *path goal* yang dikembangkan oleh Robert House, *path-goal theory* mengambil elemen-elemen dari penelitian kepemimpinan Ohio State University tentang struktur awal dan tanggung rasa dan teori pengharapan motivasi. Inti dari *path-goal theory* adalah bahwa merupakan

tugas pemimpin untuk memberikan informasi, dukungan, atau sumber-sumber daya lain yang dibutuhkan kepada para pengikut agar mereka bisa mencapai berbagai tujuan mereka. Istilah jalan-tujuan berasal dari keyakinan bahwa para pemimpin yang efektif semestinya bisa menunjukkan jalan guna membantu pengikut-pengikut mereka mendapatkan hal-hal yang mereka butuhkan demi pencapaian tujuan kerja dan mempermudah perjalanan serta menghilangkan berbagai rintangannya.

Mendukung Teori kontigensi oleh Fiedler yang menyatakan efektivitas suatu organisasi tergantung pada (*is contingent upon*); dua variabel yang saling berinteraksi, yaitu (1) sistem motivasi, dan (2) tingkat atau keadaan yang menyenangkan dari situasi. Hasil pengujian hipotesis 6 di atas konsisten dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Alghazo & Al-Anazi (2016) yang mengungkapkan bahwa ada hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan. Hal senada juga diungkapkan oleh Khuong & Hoang (2015) dalam hasil penelitiannya ini menyiratkan pengaruh kuat gaya kepemimpinan dalam mempertahankan dan mengembangkan motivasi karyawan. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik, kepemimpinan berorientasi hubungan, dan kepemimpinan hadiah kontingen berbasis etika berhubungan positif dengan motivasi karyawan., temuan penelitian Al-Rahbi et al (2017), penelitian ini telah meneliti dampak dari gaya kepemimpinan yang berbeda pada motivasi karyawan yang terfokus pada kepemimpinan dinamis, yang merupakan konsep baru. Kepemimpinan adalah persepsi penting yang mempengaruhi dan memotivasi individu dan tim.

Berdasarkan hasil penelitian dan bukti-bukti empiris di atas, menunjukkan bahwa implikasi dari variabel penelitian ini adalah bahwa dengan gaya

kepemimpinan yang efektif maka tetap akan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Pemimpin dalam suatu organisasi harus mempunyai jiwa kepemimpinan, harus bisa mempengaruhi bawahan, mengatur, mengelola, memimpin bawahan dengan kekuatan yang dimilikinya. Semua itu terkait dengan gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Dalam kepemimpinan suatu organisasi perlu mengembangkan anggotanya dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi.

6.7 Pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan.

Hipotesis 7 (H7) menyatakan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa keberhasilan *quality of work life* menjadikan keikutsertaan karyawan dalam bekerja akan memberikan rasa kepuasan dan adanya rasa puas mendorong karyawan untuk semakin aktif mewujudkan keikutsertaan dalam bekerja serta selalu terdorong untuk selalu menyampaikan saran dalam rangka peningkatan produktivitas dan kualitas perusahaan sehingga meningkatkan kinerja organisasi.

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya, hasil pengujian terhadap hipotesis 7 (H7) tentang pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja organisasi ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0.281 dan p-values 0,000, searah dengan pernyataan hipotesis, yang berarti suatu pengaruh yang signifikan sehingga menunjukkan bahwa *quality of work life* memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan *quality of work life* dalam pengelolaan perusahaan maka akan meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini mempertegas bahwa *quality of work life* sangat dibutuhkan pada pelaksanaan dalam pengelolaan perusahaan

untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian berdasarkan hasil pengujian secara empiris, maka hipotesis 7 (H7) dinyatakan **diterima**.

Menurut Parvar *et al.*, (2013) kualitas kehidupan kerja memiliki peranan dalam memantau karyawan berkaitan dengan kualitas pekerjaan mereka dan kualitas kehidupan kerja karyawan sendiri juga dapat membantu para atasan untuk dapat melakukan perbaikan dalam suatu organisasi.. Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kehidupan kerja adalah mengubah iklim organisasi agar secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthans, 1995).

Hasil penelitian ini mendukung *Resource Based Theory* oleh Wernerfelt (1984) teori yang menggambarkan bahwa perusahaan dapat meningkatkan keunggulan bersaing dengan mengembangkan sumberdaya sehingga mampu mengarahkan perusahaan untuk bertahan secara jangka panjang. Sumber daya adalah semua yang dimiliki dan dikendalikan perusahaan baik itu aset, kemampuan perseorangan karyawan, pengetahuan tentang teknologi, proses organisasional, dan informasi yang berguna untuk mengimplementasikan strategi perusahaan sehingga meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan.

Hasil pengujian hipotesis 7 di atas konsisten dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Mufti Hasan Alfani (2018) yang mengungkapkan bahwa *quality of work life* juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja dimana karyawan yang memiliki *quality of work life* tinggi akan semakin dapat meningkatkan kinerjanya sehingga berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Hal senada juga diungkapkan oleh Tanaya Nayak dan Chandan Kumar Sahoo.

(2013) dalam hasil penelitiannya ini menyiratkan QWL yang lebih baik adalah kunci untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas yang termotivasi dan mungkin dapat mengarah pada peningkatan kualitas layanan organisasi, konsisten pula dengan temuan penelitian Shiney Chib. 2012), hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa QWL merupakan tingkat keunggulan yang dihasilkan oleh kondisi kerja yang berkontribusi pada kepuasan dan kinerja keseluruhan terutama pada tingkat individu tetapi akhirnya pada tingkat organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian dan bukti-bukti empiris di atas, menunjukkan bahwa implikasi dari variabel penelitian ini adalah bahwa dengan QWL yang efektif maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi. QWL merupakan faktor utama yang patut mendapat perhatian oleh organisasi (hal tersebut mengindikasikan bahwa QWL dipandang mampu meningkatkan peranan penting antar anggota karyawan terhadap organisasi. sehingga QWL sangat memerlukan perhatian yang serius oleh pimpinan organisasi dalam mewujudkannya, karena hal tersebut akan membantu organisasi dalam mempertahankan karyawan-karyawan terbaik mereka serta dapat meningkatkan kinerja organisasi.

6.8 Pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan.

Hipotesis 8 (H8) menyatakan bahwa teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa kehadiran teknologi informasi mutlak diperlukan oleh setiap organisasi. Teknologi informasi yang efektif dan efisien mempunyai arti yang sangat penting bagi manajemen

dalam melaksanakan fungsinya untuk merencanakan, mengorganisir, melaksanakan, mengarahkan dan mengawasi semua kinerja organisasi.

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya, hasil pengujian terhadap hipotesis 8 (H8) tentang pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja organisasi ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0.159 dan p-values 0,013, searah dengan pernyataan hipotesis, yang berarti suatu pengaruh yang signifikan sehingga menunjukkan bahwa teknologi informasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin baik pemanfaatan teknologi informasi dalam pengelolaan perusahaan maka akan semakin meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini mempertegas bahwa teknologi informasi sangat dibutuhkan pada pelaksanaan dalam pengelolaan perusahaan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian berdasarkan hasil pengujian secara empiris, maka hipotesis 8 (H8) dinyatakan **diterima**.

Houger (2006), menyatakan bahwa dalam mencapai tujuan organisasi, setiap pemimpin organisasi harus memastikan bahwa seluruh karyawan dapat menerima penggunaan teknologi yang dipakai di tempat kerja sebagai perangkat yang dapat mendukung untuk meningkatkan kinerjanya. Suatu perubahan dalam adopsi sistem informasi baru, mengakibatkan perubahan dalam proses bisnis, praktek kerja dan juga hubungan dengan rekan kerja hal ini juga akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Mariani, *et al.*, 2013) dan kepuasan kerja inilah pada akhirnya akan dapat mempengaruhi motivasi karyawan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja mereka (Rothmann *et al.*, 2002).

Hasil pengujian hipotesis 8 di atas konsisten dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Croteau, *et al* (2001). yang mengungkapkan bahwa

teknologi memberikan kontribusi besar bagi peningkatan kinerja organisasi. Hal senada juga diungkapkan oleh Ham, *et al.* (2005) menyatakan bahwa untuk meningkatkan produktivitas adalah peran utama teknologi informasi (TI) dalam industri penginapan, sementara sumber daya informasi telah lama memainkan peran penting dalam melakukan operasi penginapan yang sukses. Sejumlah penelitian mengabdikan banyak upaya untuk menyelidiki hubungan antara investasi TI dan produktivitas dan kinerja bisnis, tetapi hasilnya tidak konsisten. Penelitian ini menguji pengaruh aplikasi IT pada kinerja organisasi. Hasil penelitian secara signifikan dan secara positif mempengaruhi kinerja operasi penginapan. dan sejalan pula dengan Fidelis (2012) menunjukkan bahwa Teknologi Informasi Komputer memiliki pengaruh positif dan berpengaruh signifikan pada kinerja perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian dan bukti-bukti empiris di atas, menunjukkan bahwa implikasi dari variabel penelitian ini adalah bahwa dengan penerapan teknologi yang efektif maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi. teknologi informasi berperan dalam menyediakan informasi yang bermanfaat bagi para pengambil keputusan didalam organisasi termasuk dalam hal pelaporan sehingga mendukung proses pengambilan keputusan dengan lebih efektif. Pemanfaatan Teknologi Informasi (TI) dapat mendukung berbagai kebutuhan dan perkembangan organisasi, individu dan perusahaan tentu akan mendatangkan sesuatu yang positif, dengan manfaat Teknologi Informasi (TI) untuk hal yang positif tentu akan mendapat banyak dukungan dari berbagai kalangan.

6.9 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan.

Hipotesis 9 (H9) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang baik dan efektif dapat membuat kinerja organisasi menjadi lebih baik. Hal ini dikarenakan semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan maka pegawai akan cenderung ingin meningkatkan kinerjanya, semakin baik peran gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan, semakin menciptakan kondisi yang menyenangkan bagi bawahan yang akan meningkatkan kinerja pegawai, oleh karena itu Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi.

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya, hasil pengujian terhadap hipotesis 9 (H9) tentang pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0.423 dan p-values 0,000, searah dengan pernyataan hipotesis, yang berarti suatu pengaruh yang signifikan sehingga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan dalam pengelolaan perusahaan maka akan semakin meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini mempertegas bahwa gaya kepemimpinan yang efektif sangat dibutuhkan pada pelaksanaan dalam pengelolaan perusahaan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian berdasarkan hasil pengujian secara empiris, maka hipotesis 9 (H9) dinyatakan **diterima**.

Yukl (2001) kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitasnya dan keberhasilan organisasi. Robbins (1996) berpendapat bahwa pemimpin dan manajer sangat berbeda. Mereka berbeda dalam motivasi, sejarah pribadi, dan cara berpikir serta bertindak. Robbins (1996) mengatakan bahwa manajer cenderung mengambil sikap impersonal, jika tidak pasif terhadap tujuan, sedangkan pemimpin mengambil sikap pribadi dan aktif terhadap tujuan. Manajer cenderung memandang kerja sebagai suatu proses yang memungkinkan, mencakup suatu kombinasi dari orang dan gagasan yang berinteraksi untuk menetapkan strategi dan mengambil keputusan.

Hasil pengujian hipotesis 9 di atas konsisten dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Longe, Olukayode J. (2014) mengungkapkan hubungan yang signifikan antara perubahan gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi, Alghazo dan Al-Anazi (2016) yang menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan dan motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja perusahaan, korelasi itu positif dengan gaya transformasional dan negatif dengan gaya transaksional. Konsisten pula dengan hasil penelitian Khuong dan Hoang (2015) menyiratkan pengaruh kuat gaya kepemimpinan dalam mempertahankan dan mengembangkan motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Sejalan dengan hasil penelitian Guritno, *et. al.* (2005) bahwa seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya sehingga gaya kepemimpinan dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja SDM perusahaan.

Namun berbeda dengan hasil penelitian Ronald *et, al*, (2014) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

Hasil ini juga mendukung *Resource Based Theory* oleh Wernerfelt (1984) teori yang menggambarkan bahwa perusahaan dapat meningkatkan keunggulan bersaing dengan mengembangkan sumberdaya sehingga mampu mengarahkan perusahaan untuk bertahan secara jangka panjang. Sumber daya adalah semua yang dimiliki dan dikendalikan perusahaan baik itu aset, kemampuan perseorangan karyawan, pengetahuan tentang teknologi, proses organisasional, dan informasi yang berguna untuk mengimplementasikan strategi perusahaan sehingga meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian dan bukti-bukti empiris di atas, menunjukkan bahwa implikasi dari variabel penelitian ini adalah bahwa dengan gaya kepemimpinan yang efektif akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi, ketatnya persaingan dunia usaha. Maka dari itu, hal yang sangat penting diketahui setiap pimpinan, karena pimpinan adalah orang yang bekerja dengan dan melalui orang lain. Pimpinan tidak akan mampu bekerja sendiri untuk mencapai tujuan tetapi pimpinan harus mampu mengarahkan bawahannya agar bekerja dengan baik sesuai dengan yang diharapkan. Pilar *good corporate governance* sangat bergantung kepada integritas dan kualitas kepemimpinan. Oleh karena itu seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

6.10 Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan.

Hipotesis 10 (H10) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi yang baik harus memperhatikan desain kerja dan komitmen organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya, hasil pengujian terhadap hipotesis 10 (H10) tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0.163 dan p-values 0,011, searah dengan pernyataan hipotesis, yang berarti suatu pengaruh yang signifikan sehingga menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin baik komitmen organisasi dalam pengelolaan perusahaan maka akan semakin meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini mempertegas bahwa komitmen organisasi sangat dibutuhkan pada pelaksanaan dalam pengelolaan perusahaan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian berdasarkan hasil pengujian secara empiris, maka hipotesis 10 (H10) dinyatakan **diterima**.

Hasil pengujian hipotesis 10 di atas konsisten dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Idrus Taba (2004) menunjukkan bahwa komitmen normatif tampak lebih berpengaruh dibandingkan dengan dua tipe komitmen organisasi lainnya, yaitu komitmen afeksi dan komitmen keberlanjutan, komitmen normative yang loyal, berkorban dan tidak mengertik perusahaan pada akhirnya akan melahirkan persepsi terhadap banyaknya sumbangan tenaga dan pikiran yang telah diberikan kepada perusahaan sebagai sebuah prestasi, Halawi, (2018). Komitmen organisasi berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan perbankan. Konsisten dengan hasil penelitian Jatmiko *et.al.* (2015), dari hasil

analisis statistik bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, variabel komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai, serta variabel motivasi kerja dan variabel komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Namun berbeda dengan hasil penelitian Mekta (2017) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian dan bukti-bukti empiris di atas, menunjukkan bahwa implikasi dari variabel penelitian ini adalah bahwa dengan komitmen organisasi yang efektif maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi. Komitmen organisasi mencerminkan sikap individu terhadap organisasi tempat dimana mereka bekerja dimana manfaat komitmen organisasi bagi perusahaan adalah kinerja (kualitas kerja) yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih tinggi, atau bahkan keduanya.

6.11 Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan.

Hipotesis 11 (H11) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini menjelaskan bahwa semakin baik motivasi kerja karyawan maka akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi motivasi kerja karyawan sangat berperan penting untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya, hasil pengujian terhadap hipotesis 11 (H11) tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja organisasi ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0.475 dan p-values 0,000, searah dengan pernyataan hipotesis, yang berarti suatu pengaruh yang

signifikan sehingga menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin baik motivasi kerja karyawan maka akan semakin meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini mempertegas bahwa motivasi kerja sangat dibutuhkan pada pelaksanaan kerja perusahaan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian berdasarkan hasil pengujian secara empiris, maka hipotesis 11 (H11) dinyatakan **diterima**.

Hasil pengujian hipotesis ini konsisten dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Matthew (2013) yang temuan penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu direkomendasikan bahwa organisasi harus memperhatikan masalah motivasi karyawan dengan serius untuk memfasilitasi penyampaian pekerjaan dan kinerja yang efektif. Hal senada juga diungkapkan oleh Ovidiu. (2013) menyatakan bahwa untuk motivasi dan kinerja karyawan adalah alat penting untuk keberhasilan setiap organisasi dalam jangka panjang, ada hubungan positif motivasi pegawai dan efektivitas organisasi. sejalan pula dengan hasil penelitian Michael (2016) yang menunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi akan menjadikan kinerja organisasi yang lebih baik. Konsisten pula dengan Brijmohan dan Nadagouda (2016) dalam temuan penelitiannya juga menunjukkan bahwa Karyawan di industri semen dimotivasi oleh insentif nonkeuangan seperti keamanan kerja, pengayaan pekerjaan, perlakuan yang adil kepada karyawan. Pengakuan atas pekerjaan yang baik, Dorongan untuk pengembangan diri dan pengembangan karir, Delegasi wewenang kepada bawahan daripada keuangan insentif. Pada saat yang sama insentif keuangan juga penting untuk memotivasi karyawan sehingga perusahaan harus berhati-hati

dengan insentif keuangan. Dalam hal ini, dapat disimpulkan bahwa karyawan dapat dimotivasi oleh insentif keuangan dan juga oleh insentif non finansial sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian dan bukti-bukti empiris di atas, menunjukkan bahwa implikasi dari variabel penelitian ini adalah bahwa dengan motivasi kerja yang efektif maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi. Motivasi kerja menjadi penggerak para karyawan yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja untuk melakukan kegiatan dan dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah ke arah suatu tujuan dimana kuat dan lemahnya motivasi kerja karyawan ikut menentukan besar kecilnya prestasinya.

6.12 Pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan melalui komitmen organisasi.

Hipotesis 12 (12) menyatakan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasi. Hal ini menjelaskan bahwa semakin baik *quality of work life* karyawan maka akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi dan komitmen organisasi mampu memoderasi untuk meningkatkan hubungan *quality of work life* dengan kinerja organisasi.

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya, hasil pengujian terhadap hipotesis 12 (H12) tentang pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja organisasi ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0.235 dan p-values 0,049, searah dengan pernyataan hipotesis, yang berarti suatu pengaruh yang signifikan sehingga menunjukkan bahwa *quality of work life* memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi penguatan *quality of work life* untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini menjelaskan bahwa komitmen organisasi yang efektif sangat dibutuhkan untuk meningkatkan *quality of work life* untuk meningkatkan kualitas kerja yang lebih tinggi sehingga meningkatkan produktivitas yang lebih tinggi yang akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Hal ini mempertegas bahwa peranan komitmen organisasi dibutuhkan pada pelaksanaan kerja perusahaan untuk meningkatkan *quality of work life* dan kinerja organisasi. Dengan demikian berdasarkan hasil pengujian secara empiris, maka hipotesis 12 (H12) dinyatakan **diterima.**

Sejalan dengan hasil penelitian Mufti (2018) yang mengungkapkan bahwa *quality of work life* juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja dimana karyawan yang memiliki *quality of work life* tinggi akan semakin dapat meningkatkan kinerjanya sehingga berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Konsisten dengan hasil penelitian Jatmiko *et.al.*(2015), dari hasil analisis statistik bahwa variabel komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Komitmen organisasi mencerminkan sikap individu terhadap organisasi tempat dimana mereka bekerja dimana manfaat komitmen organisasi bagi perusahaan adalah kinerja (kualitas kerja) yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih tinggi, atau bahkan keduanya.

Berdasarkan hasil penelitian dan bukti-bukti empiris di atas, menunjukkan bahwa implikasi dari variabel penelitian ini adalah komitmen organisasi sangat berperan penting untuk meningkatkan kinerja organisasi, peranan komitmen organisasi yang kuat menjadikan karyawan mampu meningkatkan kualitas kerjanya menjadi baik pula, kualitas kehidupan kerja menjadi suatu program yang

efektif dalam memperbaiki kondisi kerja dan efektifitas organisasi, kualitas kehidupan kerja karyawan sendiri juga dapat membantu para atasan untuk dapat melakukan perbaikan dalam suatu organisasi, sehingga sangat dibutuhkan komitmen organisasi untuk mendukung kualitas kehidupan kerja yang lebih baik sehingga perusahaan mampu meningkatkan produktivitas yang optimal mencapai tujuan perusahaan.

6.13 Pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan melalui komitmen organisasi.

Hipotesis 13(13) menyatakan bahwa teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasi. Hal ini menjelaskan bahwa semakin meningkat teknologi informasi maka akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi dan komitmen organisasi mampu meningkatkan penguatan hubungan teknologi informasi dengan kinerja organisasi.

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya, hasil pengujian terhadap hipotesis 13 (H13) tentang pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja organisasi ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0.381 dan p-values 0,014, searah dengan pernyataan hipotesis, yang berarti suatu pengaruh yang signifikan sehingga menunjukkan bahwa teknologi informasi memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasi. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi penguatan teknologi informasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini menjelaskan bahwa komitmen organisasi yang efektif sangat dibutuhkan untuk meningkatkan teknologi informasi untuk meningkatkan kualitas kerja yang lebih tinggi sehingga meningkatkan produktivitas yang lebih tinggi yang akan

berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Hal ini mempertegas bahwa peranan komitmen organisasi dibutuhkan pada pelaksanaan kerja perusahaan untuk meningkatkan teknologi Informasi dan kinerja organisasi. Dengan demikian berdasarkan hasil pengujian secara empiris, maka hipotesis 13(H13) dinyatakan diterima.

Sejalan pula dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Normala (2010) menemukan bukti bahwa teknologi informasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Kelangsungan dan pencapaian tujuan perusahaan juga tergantung pada penerapan teknologi informasi yang dikembangkan perusahaan, mendukung hasil penelitian Ryssel *et al.* (2004) yang menyatakan bahwa melalui penyebaran teknologi informasi memiliki dampak yang positif dengan peningkatan kinerja perusahaan, temuan ini memberikan wawasan baru tentang peran teknologi informasi dalam penciptaan nilai dalam hubungan bisnis-kebisnis.

Berdasarkan hasil penelitian dan bukti-bukti empiris di atas, menunjukkan bahwa implikasi dari variabel penelitian ini adalah dengan meningkatnya komitmen organisasi maka akan semakin meningkatkan motivasi karyawan untuk selalu bekerja, berkontribusi dan berinovasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan senantiasa memanfaatkan peranan teknologi informasi dengan tetap mempertahankan kepatuhan dalam penyajian pelaporan kerja yang reliable, karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi, akan menggunakan informasi yang dimiliki untuk menyusun pelaporan kerja menjadi relatif lebih tepat. Komitmen yang tinggi menjadikan Individu lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik.

6.14 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan melalui komitmen organisasi.

Hipotesis 14 (H14) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasi. Hal ini menjelaskan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan maka akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi dan komitmen organisasi mampu memoderasi untuk meningkatkan hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja organisasi.

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya, hasil pengujian terhadap hipotesis 14 (H14) tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0.211 dan p-values 0,044, searah dengan pernyataan hipotesis, yang berarti suatu pengaruh yang signifikan sehingga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasi. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi penguatan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini menjelaskan bahwa komitmen organisasi yang efektif sangat dibutuhkan untuk meningkatkan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kualitas kerja yang lebih tinggi sehingga meningkatkan produktivitas yang lebih tinggi yang akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Hal ini mempertegas bahwa peranan komitmen organisasi dibutuhkan pada pelaksanaan kerja perusahaan untuk meningkatkan gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi. Dengan demikian berdasarkan hasil pengujian secara empiris, maka hipotesis 14 (H14) dinyatakan **diterima**.

Sejalan dengan hasil penelitian oleh Lee (2013) yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan atasan memberikan pengaruh yang sangat langsung terhadap komitmen organisasi sehingga meningkatkan efektivitas organisasi, temuan penelitian Rashed & Daud, (2013) yang menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan transformasional dalam suatu organisasi memiliki efek pada komitmen organisasi staf akademik. sejalan dengan Kuo *et al.*, (2009) yang mengemukakan bahwa pembentukan komitmen organisasi dapat dilakukan melalui gaya kepemimpinan, yaitu kemampuan pimpinan untuk memperhatikan sepenuhnya karyawan dengan memberi motivasi dan komitmen organisasi melalui pemberian delegasi, tanggungjawab serta memberdayakan karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian dan bukti-bukti empiris di atas, menunjukkan bahwa implikasi dari variabel penelitian ini adalah bahwa komitmen organisasi memegang peranan penting terhadap pencapaian tujuan perusahaan, komitmen organisasi yang merupakan suatu keinginan yang kuat untuk memelihara serta menjaga hubungan antara para karyawan dengan organisasinya. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kelangsungan hidup dari suatu organisasi.

6.15 Pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan melalui motivasi kerja.

Hipotesis 15 (15) menyatakan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui motivasi kerja. Hal ini menjelaskan bahwa semakin baik *quality of work life* karyawan maka akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi dan motivasi kerja meningkatkan hubungan *quality of work life* dengan kinerja organisasi, hal ini mengindikasikan perlunya organisasi memperhatikan mengenai QWL yang

diterapkan selama ini. Hal ini dimaksudkan agar dapat menciptakan rasa ketertarikan masing-masing pegawai untuk dapat memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan terwujudnya hal tersebut, bukan hanya kebutuhan pegawai yang terpenuhi tapi tujuan organisasi juga ikut tercapai.

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya, hasil pengujian terhadap hipotesis 15 (H15) tentang pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja organisasi ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0.283 dan p-values 0,047, searah dengan pernyataan hipotesis, yang berarti suatu pengaruh yang signifikan sehingga menunjukkan bahwa *quality of work life* memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasi. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja meningkatkan pengaruh *quality of work life* untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini menjelaskan bahwa motivasi kerja karyawan sangat dibutuhkan untuk meningkatkan *quality of work life* untuk meningkatkan kualitas kerja yang lebih tinggi sehingga meningkatkan produktivitas yang lebih tinggi yang akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Hal ini mempertegas bahwa peranan motivasi kerja dibutuhkan pada pelaksanaan kerja perusahaan untuk meningkatkan *quality of work life* dan kinerja organisasi. Dengan demikian berdasarkan hasil pengujian secara empiris, maka hipotesis 15 (H15) dinyatakan **diterima**.

Sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Shiney Chib (2012) yang menunjukkan bahwa *quality of work life* mengacu pada tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan dan komitmen yang dialami individu untuk meningkatkan kinerja organisasinya. Sejalan pula dengan Tanaya Nayak dan Chandan Kumar Sahoo.(2013) dalam hasil penelitiannya ini menyiratkan QWL yang lebih baik

adalah kunci untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas yang termotivasi dan mungkin dapat mengarah pada peningkatan kualitas layanan organisasi, konsisten pula dengan temuan penelitian Shiney Chib. (2012), hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa QWL merupakan tingkat keunggulan yang dihasilkan oleh kondisi kerja yang berkontribusi pada kepuasan dan kinerja keseluruhan terutama pada tingkat individu tetapi akhirnya pada tingkat organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian dan bukti-bukti empiris di atas, menunjukkan bahwa implikasi dari variabel penelitian ini adalah bahwa dalam suatu konteks pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja. Bila seseorang termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan, namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan intensitas dan kualitas kerja yang optimal dari masing-masing karyawan untuk meningkatkan kinerja organisasi serta tetap berfokus pada tujuan organisasi, kesamaan tujuan masing-masing karyawan mendorong setiap individu yang bekerja dalam suatu organisasi agar lebih giat dan lebih semangat serta bekerja secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

6.16 Pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan melalui motivasi kerja.

Hipotesis 16 (16) menyatakan bahwa teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui motivasi kerja. Hal ini menjelaskan bahwa semakin meningkat teknologi informasi maka akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi dan motivasi kerja mampu meningkatkan penguatan hubungan teknologi informasi dengan kinerja

organisasi, dengan dukunya teknologi informasi terhadap efisiensi waktu dalam menyelesaikan tugas, sangat mendukung karyawan untuk memanfaatkan keberadaan dan perkembangan IT dengan sangat baik, dimana karyawan bisa menginput data informasi secara online.

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya, hasil pengujian terhadap hipotesis 16 (H16) tentang pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja organisasi ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0.267 dan p-values 0,025, searah dengan pernyataan hipotesis, yang berarti suatu pengaruh yang signifikan sehingga menunjukkan bahwa teknologi informasi memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui motivasi kerja. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja mampu memediasi penguatan teknologi informasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini menjelaskan bahwa komitmen organisasi yang efektif sangat dibutuhkan untuk meningkatkan teknologi informasi untuk meningkatkan kualitas kerja yang lebih tinggi sehingga meningkatkan produktivitas yang lebih tinggi yang akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Hal ini mempertegas bahwa peranan motivasi kerja dibutuhkan pada pelaksanaan kerja perusahaan untuk meningkatkan teknologi informasi dan kinerja organisasi. Dengan demikian berdasarkan hasil pengujian secara empiris, maka hipotesis 16 (H16) dinyatakan **diterima**.

Sejalan dengan hasil penelitian Ryssel *et al.* (2004) melalui penyebaran teknologi informasi memiliki dampak yang positif dengan peningkatan kinerja perusahaan, temuan ini memberikan wawasan baru tentang peran teknologi informasi dalam penciptaan nilai dalam hubungan bisnis-ke-bisnis. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya oleh Aliyar Fathima

Nuskiya 2018) yang menunjukkan bahwa teknologi informasi berdampak signifikan pada kinerja karyawan. Banyak karyawan setuju bahwa itu mengurangi tingkat kesalahan pekerjaan mereka dan juga meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja karyawan. Bank menggunakan aplikasi TI sebagai alat kompetitif untuk menikmati keunggulan kompetitif dan mereka mencoba mengadopsi aplikasi baru untuk melakukan kegiatan perbankan mereka secara efisien. sejalan pula dengan hasil penelitian Vrubliauskienė & Merkevičius (2009) yang menunjukkan bahwa teknologi informasi memberikan dampak pada peningkatan motivasi kerja karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

Penelitian ini mendukung pendapat (Mariani, *et al.*, 2013), suatu perubahan dalam adopsi sistem informasi baru, mengakibatkan perubahan dalam proses bisnis, praktek kerja dan juga hubungan dengan rekan kerja hal ini juga akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan kepuasan kerja inilah pada akhirnya akan dapat mempengaruhi motivasi karyawan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi.

Penelitian ini mendukung Teori Motivasi Herzberg (1966), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor higiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor higiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha

mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah achievement, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dan faktor intrinsik lainnya.

Berdasarkan hasil penelitian dan bukti-bukti empiris di atas, menunjukkan bahwa implikasi dari variabel penelitian ini adalah bahwa dengan penguatan dari motivasi kerja masing-masing karyawan untuk selalu berinovasi dan mampu memanfaatkan teknologi informasi dengan baik tentunya akan mampu lebih meningkatkan kinerja organisasi. Pemanfaatan Teknologi Informasi (TI) dapat mendukung berbagai kebutuhan dan perkembangan organisasi, individu dan perusahaan tentu akan mendatangkan sesuatu yang positif, dengan manfaat Teknologi Informasi (TI) untuk hal yang positif tentu akan mendapat banyak dukungan dari berbagai kalangan sehingga produktivitas kerja perusahaan menjadi meningkat.

6.17 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi pada perusahaan semen di Sulawesi Selatan melalui motivasi kerja.

Hipotesis 17 (17) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui motivasi kerja. Hal ini menjelaskan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan maka akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi dan motivasi kerja mampu meningkatkan hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja organisasi.

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya, hasil pengujian terhadap hipotesis 17 (H17) tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0.228 dan p-values 0,037, searah dengan pernyataan hipotesis, yang berarti suatu pengaruh yang signifikan sehingga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui motivasi kerja. Hasil

penelitian ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi penguatan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini menjelaskan bahwa motivasi kerja sangat dibutuhkan untuk meningkatkan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kualitas kerja yang lebih tinggi sehingga meningkatkan produktivitas yang lebih tinggi yang akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Hal ini mempertegas bahwa peranan motivasi kerja dibutuhkan pada pelaksanaan kerja perusahaan untuk meningkatkan gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi. Dengan demikian berdasarkan hasil pengujian secara empiris, maka hipotesis 17 (H17) dinyatakan **diterima**.

Penelitian ini mendukung teori yang dikembangkan oleh Robert House, *path-goal theory* mengambil elemen-elemen dari penelitian kepemimpinan Ohio State University tentang struktur awal dan tanggung rasa dan teori pengharapan motivasi. Inti dari *path-goal theory* adalah bahwa merupakan tugas pemimpin untuk memberikan informasi, dukungan, atau sumber-sumber daya lain yang dibutuhkan kepada para pengikut agar mereka bisa mencapai berbagai tujuan mereka. Istilah jalan-tujuan berasal dari keyakinan bahwa para pemimpin yang efektif semestinya bisa menunjukkan jalan guna membantu pengikut-pengikut mereka mendapatkan hal-hal yang mereka butuhkan demi pencapaian tujuan kerja dan mempermudah perjalanan serta menghilangkan berbagai rintangannya.

Hasil penelitian ini mendukung teori kontigensi oleh Fiedler yang menyatakan efektivitas suatu organisasi tergantung pada (*is contingent upon*); dua variabel yang saling berinteraksi, yaitu (1) sistem motivasi, dan (2) tingkat atau keadaan yang menyenangkan dari situasi. Hasil pengujian hipotesis 17 di atas konsisten dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Alghazo dan Al-Anazi (2016) yang menunjukkan bahwa bahwa ada hubungan yang kuat antara

gaya kepemimpinan dan motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja perusahaan, korelasi itu positif dengan gaya transformasional dan negatif dengan gaya transaksional. Konsisten pula dengan hasil penelitian Khuong dan Hoang (2015) menyiratkan pengaruh kuat gaya kepemimpinan dalam mempertahankan dan mengembangkan motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian dan bukti-bukti empiris di atas, menunjukkan bahwa implikasi dari variabel penelitian ini adalah bahwa dengan gaya kepemimpinan yang efektif akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi dan peningkatan motivasi kerja karyawan menjadikan hubungan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja organisasi semakin kuat pula. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja pemimpin dan bawahannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Seorang pemimpin yang dapat menggerakkan secara benar bawahannya dapat mempengaruhi kinerja positif bagi internal perusahaan dan meningkatkan motivasi kerja karyawannya sehingga berdampak signifikan terhadap perilaku dan kinerja organisasi.

Berikut ini pada Tabel 6.1 menunjukkan tabulasi hasil temuan penelitian dengan membandingkan antara hipotesis dengan temuan penelitian.

Tabel 6.1. Ringkasan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Hasil Penelitian

Hipotesis	Hasil Penelitian	Teori dan Penelitian Terdahulu	Kesimpulan
H1: <i>Quality of work life</i> berpengaruh positif dan signifikan	Hipotesis diterima	Sejalan dengan hasil penelitian Radja et al (2013), Afşar (2014), Masoud	Hal ini mengindikasikan bahwa dengan menerapkan <i>quality of work life</i> yang baik membuat karyawan lebih

<p>terhadap komitmen organisasi pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan.</p>		<p><i>et al.</i> (2013), Huang, Lawyer, & Lei (2007), Kaleel dan Ithrees (2018), Almarshad (2015), dan hasil penelitian Normala (2010), mengungkapkan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki dampak positif terhadap komitmen organisasi, namun berbeda dengan hasil penelitian Nurma <i>et al.</i> (2018) yang menunjukan bahwa QWL tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan juga berbeda dengan hasil penelitian Badawy, <i>et al.</i>, (2018) menunjukkan hubungan antara QWL dan komitmen memiliki hubungan yang negatif.</p>	<p>berkomitmen, lebih aman dalam bekerja. Hal ini berarti jika karyawan merasa puas maka akan menunjukkan hubungan yang positif dengan organisasi yang mengarah kepada komitmen. Karyawan yang merasa puas cenderung menjadi lebih setia dengan organisasi dan mempertahankan sikap positif terhadap pekerjaan, mereka tidak mungkin untuk berpindah pekerjaan dan menganggap pekerjaan mereka lebih baik dari yang lain</p>
<p>H2: Teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen</p>	<p>Hipotesis diterima</p>	<p>Sejalan dengan hasil penelitian Ryssel <i>et al.</i> (2004), Nyameino <i>et al.</i> (2015), dan Normala (2010)</p>	<p>Hal ini mengindikasikan bahwa kelangsungan dan pencapaian tujuan perusahaan juga tergantung pada penerapan teknologi informasi yang</p>

<p>organisasi pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan.</p>		<p>menemukan bukti bahwa teknologi informasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi</p>	<p>dikembangkan perusahaan.</p>
<p>H3: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan.</p>	<p>Hipotesis diterima</p>	<p>Mendukung Teori kontigensi oleh Fiedler Sejalan dengan Kuo <i>et al</i> (2009) yang mengemukakan bahwa pembentukan komitmen organisasi dapat dilakukan melalui gaya kepemimpinan, konsiten dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Ali, Jan, Ali, & Tariq, (2014), Lee (2013), Rashed & Daud, (2013), Ibrahim, Mujir, Ghani, Salehudin, Kenayathulla, & Ishak, (2012).</p>	<p>Menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan dalam pengelolaan perusahaan maka akan meningkatkan komitmen organisasi. Hal ini mempertegas bahwa gaya kepemimpinan sangat dibutuhkan pada pelaksanaan dalam pengeioloan perusahaan sehingga mampu mempengaruhi komitmen organisasi.</p>
<p>H4: <i>Quality of work life</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan.</p>	<p>Hipotesis ditolak</p>	<p>Konsiten dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Sathesh Varma M (2015) Namun, berbeda dengan penelitian sebelumnya oleh Shiney Chib (2012).</p>	<p>Hal ini disebabkan karena faktor karakter dan kepribadian yang berbeda-beda pada masing-masing karyawan terutama dalam suatu tim kerja, apalagi yang dihadapi oleh depertemen berhadap dengan person yang kadang di sisi kualitas pengetahuan yang masih kurang atau lemah</p>

			<p>sehingga harus dapat di atur dengan menghadapinya dengan baik akan berbenturan dengan karakter karakter yang berbeda-beda antara karyawan, setiap anggota dalam tim kerja yang dibentuk memiliki kemampuan, dan karakter yang berbeda-beda yang tentunya akan berdampak pada kualitas kerja karyawan, yang menghasilkan motivasi kerja yang berda-beda pula.</p>
<p>H5:Teknologi informasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan.</p>	<p>Hipotesis ditolah</p>	<p>Mendukung teori produktivitas oleh Robert Sutermeister (1976:7-9). Konsisten dengan Wright <i>et, al</i> (1997) dan Ludivine Martin. (2017) yang menunjukkan yang menunjukkan bahwa teknologi informasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Namun, berbeda dengan Aliyar (2018), berbeda pula denga hasil penelitian Vrubliauskienė & Merkevipius (2009) yang menunjukan TI berpengaruh signifikan</p>	<p>Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan teknologi informasi tidak berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan. Hal ini disebabkan karena tidak semua karyawan mampu menguasai pemanfaatan akses teknologi informasi, atau masih banyak karyawan yang belum paham dan bisa mengadopsi pemanfaatan teknologi informasi yang digunakan perusahaan.</p>

		terhadap motivasi kerja karyawan.	
H6: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan.	Hipotesis diterima	Mendukung Teori kontigensi oleh Fiedler, Konsiten dengan Alghazo & Al-Anazi (2016) yang mengungkapkan bahwa ada hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan. Hal senada juga diungkapkan oleh Khuong & Hoang (2015) dan temuan penelitian Al-Rahbi et al (2017), yang menyatakan kepemimpinan adalah persepsi penting yang mempengaruhi dan memotivasi individu dan tim.	Hal ini mengindikasikan bahwa untuk mempengaruhi, mengarahkan dan menggerakkan potensi sumber daya manusia (karyawan) untuk mencapai tujuan perusahaan, seorang pemimpin dalam perusahaan harus mampu memberikan motivasi kepada karyawannya agar dapat bekerja secara optimal.
H7: <i>Quality of work life</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan.	Hipotesis diterima	Sejalan dengan Parvar et al., (2013), (Luthans, 1995), konsiten pula dengan Mufti Hasan Alfani (2018), Tanaya Nayak dan Chandan Kumar Sahoo. (2013), Shiney Chib. 2012) yang menyimpulkan bahwa QWL berpengaruh	Hal ini mengindikasikan bahwa keberhasilan <i>quality of work life</i> menjadikan keikutsertaan karyawan dalam bekerja akan memberikan rasa kepuasan dan adanya rasa puas mendorong karyawan untuk semakin aktif mewujudkan keikutsertaan dalam bekerja serta selalu terdorong untuk selalu menyampaikan saran dalam rangka peningkatan

		terhadap kinerja organisasi.	produktivitas dan kualitas perusahaan sehingga meningkatkan kinerja organisasi.
H8: Teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan.	Hipotesis diterima	Konsisten dengan Houser (2006), (Marlani, <i>et al.</i> , 2013), (Rothmann <i>et al.</i> , 2002), Croteau, <i>et al.</i> (2001). Hal senada juga diungkapkan oleh Ham, <i>et al.</i> (2005). Dan konsisten dengan Fidelis A. Ayatse.(2012)	Hal ini mengindikasikan bahwa kehadiran teknologi informasi mutlak diperlukan oleh setiap organisasi. Teknologi informasi yang efektif dan efisien mempunyai arti yang sangat penting bagi manajemen dalam melaksanakan fungsinya untuk merencanakan, mengorganisir, melaksanakan, mengarahkan dan mengawasi semua kinerja organisasi.
H9: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan.	Hipotesis diterima	Mendukung Teori <i>path-goal theory</i> yang dikembangkan oleh Robert House dan Mendukung teori kepemimpinan Yukl (2001) kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitasnya dan keberhasilan organisasi. Konsiten dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh	Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang baik dan efektif dapat membuat kinerja organisasi menjadi lebih baik. Hal ini dikarenakan semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan maka pegawai akan cenderung ingin meningkatkan kinerjanya, semakin baik peran gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan, semakin menciptakan kondisi yang menyenangkan bagi bawahan yang akan meningkatkan kinerja pegawai, oleh karena itu Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi.

		<p>Longe (2014), Alghazo dan Al-Anazi (2016), Khuong dan Hoang (2015), Guritno, <i>et. al.</i> (2005). Namun berbeda dengan hasil penelitian Ronald <i>et. al.</i> (2014) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.</p>	
<p>H10: Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada perusahaan industri semen di Sulawesi Selatan.</p>	<p>Hipotesis diterima</p>	<p>Konsisten dengan hasil penelitian Idrus Taba (2004), penelitian Halawi (2018), konsisten dengan hasil penelitian Jatmiko <i>et. al.</i> (2015). Namun berbeda dengan hasil penelitian Mekta (2017) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi yang baik harus memperhatikan desain kerja dan komitmen organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.</p>
<p>H11: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada perusahaan industri semen</p>	<p>Hipotesis diterima</p>	<p>Mendukung Teori Motivasi Herzberg (1966). Konsisten dengan Brijmohan dan Nadagouda (2016), Matthew (2013), Ovidiu. (2013) dan</p>	<p>Hal ini menjelaskan bahwa semakin baik motivasi kerja karyawan maka akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi motivasi kerja karyawan sangat berperan penting untuk meningkatkan kinerja organisasi.</p>

di Sulawesi Selatan.		sejalan pula dengan hasil penelitian Michael (2016) yang menunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi akan menjadikan kinerja organisasi yang lebih baik.	
H12: <i>Quality of work life</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui variabel komitmen organisasi.	Hipotesis diterima	Sejalan dengan hasil penelitian Mufti (2018), konsisten dengan hasil penelitian Jatmiko <i>et.al.</i> (2015).	Hal ini menjelaskan bahwa semakin baik <i>quality of work life</i> karyawan maka akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi dan komitmen organisasi mampu memoderasi untuk meningkatkan hubungan <i>quality of work life</i> dengan kinerja organisasi.
H13: Teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui variabel komitmen organisasi.	Hipotesis diterima	Mendukung teori produktivitas oleh Robert Sutermeister (1976:7-9) dan Sejalan dengan Normala (2010) dan Ryssel <i>et al.</i> (2004).	Hal ini menjelaskan bahwa semakin meningkat teknologi informasi maka akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi dan komitmen organisasi mampu meningkatkan penguatan hubungan teknologi informasi dengan kinerja organisasi.
H14: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui variabel komitmen organisasi.	Hipotesis diterima	Teori kontigensi oleh Fiedler dan Sejalan dengan Lee (2013), Rashed & Daud, (2013) dan sejalan dengan Kuo <i>et al.</i> , (2009).	Hal ini menjelaskan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan maka akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi dan komitmen organisasi mampu memoderasi untuk meningkatkan hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja organisasi.
H15: <i>Quality of</i>	Hipotesis	Sejalan pula	Hal ini menjelaskan bahwa

<p><i>work life</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui variabel motivasi kerja.</p>	<p>diterima</p>	<p>dengan Tanaya Nayak dan Chandan Kumar Sahoo.(2013) dan Shiney Chib. 2012),</p>	<p>semakin baik <i>quality of work life</i> karyawan maka akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi dan motivasi kerja meningkatkan hubungan <i>quality of work life</i> dengan kinerja organisasi, hal ini mengindikasikan perlunya organisasi memperhatikan mengenai QWL yang diterapkan selama ini.</p>
<p>H16: Teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui variabel motivasi kerja.</p>	<p>Hipotesis diterima</p>	<p>sejalan dengan Ryssel <i>et al.</i> (2004), Aliyar Fathima Nuskiya (2018), Vrubliauskiené & Merkevipius (2009), dan mendukung pendapat (Mariani, <i>et al.</i>, 2013),</p>	<p>Hal ini menjelaskan bahwa semakin meningkat teknologi informasi maka akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi dan motivasi kerja mampu meningkatkan penguatan hubungan teknologi informasi dengan kinerja organisasi.</p>
<p>H17: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui variabel motivasi kerja.</p>	<p>Hipotesis diterima</p>	<p>Mendukung Teori kepemimpinan serta konsiten dengan Alghazo dan Al-Anazi (2016) dan Khuong dan Hoang (2015).</p>	<p>Hal ini menjelaskan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan maka akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi dan motivasi kerja mampu meningkatkan hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja organisasi.</p>

Sumber: Hasil Penelitian, 2019.

BAB VII

PENUTUP

7.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *quality of work life*, teknologi informasi dan gaya kepemimpinan serta pengaruhnya terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasi dan motivasi kerja dengan lokus penelitian penelitian adalah industri semen di Sulawesi Selatan yakni Perusahaan PT Semen Tonasa dan PT. Semen Bosowa dan menghasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. *Quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. hal ini mengindikasikan bahwa dengan menerapkan *quality of work life* yang baik membuat karyawan lebih berkomitmen, lebih aman dalam bekerja. Hal ini berarti jika karyawan merasa puas maka akan menunjukkan hubungan yang positif dengan organisasi yang mengarah kepada komitmen. Karyawan yang merasa puas cenderung menjadi lebih setia dengan organisasi dan mempertahankan sikap positif terhadap pekerjaan, mereka tidak mungkin untuk berpindah pekerjaan dan menganggap pekerjaan mereka lebih baik dari yang lain.
2. *Teknologi informasi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, hal ini mengindikasikan bahwa kelangsungan dan pencapaian tujuan perusahaan juga tergantung pada penerapan teknologi informasi yang dikembangkan perusahaan.

3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. yang berarti suatu pengaruh yang signifikan sehingga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan dalam pengelolaan perusahaan maka akan meningkatkan komitmen organisasi. Hal ini mempertegas bahwa gaya kepemimpinan sangat dibutuhkan pada pelaksanaan dalam pengelolaan perusahaan sehingga mampu mempengaruhi komitmen organisasi.
4. *Quality of work life* tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini disebabkan karena faktor karakter dan kepribadian yang berbeda-beda pada masing-masing karyawan terutama dalam suatu tim kerja, apalagi yang dihadapi oleh departemen berhadapan dengan person yang kadang di sisi kualitas pengetahuan yang masih kurang atau lemah sehingga harus dapat di atur dengan menghadapinya dengan baik akan berbenturan dengan karakter karater yang berbeda-beda antara karyawan, setiap anggota dalam tim kerja yang dibentuk memiliki kemampuan, dan karakter yang berbeda-beda yang tentunya akan berdampak pada kualitas kerja karyawan, yang menghasilkan motivasi kerja yang berbeda-beda pula.
5. Teknologi informasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan teknologi informasi tidak berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan. Hal ini disebabkan karena tidak semua karyawan mampu menguasai pemanfaatan akses teknologi informasi, atau masih banyak karyawan yang belum paham dan bisa mengadopsi pemanfaatan teknologi informasi yang digunakan perusahaan.

6. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa untuk mempengaruhi, mengarahkan dan menggerakkan potensi sumber daya manusia (karyawan) untuk mencapai tujuan perusahaan, seorang pemimpin dalam perusahaan harus mampu memberikan motivasi kepada karyawannya agar dapat bekerja secara optimal. Motivasi sangat diperlukan oleh karyawan, karena dengan adanya motivasi yang baik karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggungjawabnya.
7. *Quality of work life* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa keberhasilan *quality of work life* menjadikan keikutsertaan karyawan dalam bekerja akan memberikan rasa kepuasan dan adanya rasa puas mendorong karyawan untuk semakin aktif mewujudkan keikutsertaan dalam bekerja serta selalu terdorong untuk selalu menyampaikan saran dalam rangka peningkatan produktivitas dan kualitas perusahaan sehingga meningkatkan kinerja organisasi.
8. Teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa kehadiran teknologi informasi mutlak diperlukan oleh setiap organisasi. Teknologi informasi yang efektif dan efisien mempunyai arti yang sangat penting bagi manajemen dalam melaksanakan fungsinya untuk merencanakan, mengorganisir, melaksanakan, mengarahkan dan mengawasi semua kinerja organisasi.
9. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang baik dan efektif dapat membuat kinerja organisasi menjadi lebih baik. Hal ini dikarenakan semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan maka

pegawai akan cenderung ingin meningkatkan kinerjanya, semakin baik peran gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan, semakin menciptakan kondisi yang menyenangkan bagi bawahan yang akan meningkatkan kinerja pegawai, oleh karena itu Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi.

10. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi yang baik harus memperhatikan desain kerja dan komitmen organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.
11. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini menjelaskan bahwa semakin baik motivasi kerja karyawan maka akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi motivasi kerja karyawan sangat berperan penting untuk meningkatkan kinerja organisasi.
12. *Quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasi. Hal ini menjelaskan bahwa semakin baik *quality of work life* karyawan maka akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi dan komitmen organisasi mampu memoderasi untuk meningkatkan hubungan *quality of work life* dengan kinerja organisasi.
13. Teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasi. Hal ini menjelaskan bahwa semakin meningkat teknologi informasi maka akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi dan komitmen organisasi mampu meningkatkan penguatan hubungan teknologi informasi dengan kinerja organisasi.
14. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasi. Hal ini menjelaskan bahwa semakin

- efektif gaya kepemimpinan maka akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi dan komitmen organisasi mampu memoderasi untuk meningkatkan hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja organisasi.
15. *Quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui motivasi kerja. Hal ini menjelaskan bahwa semakin baik *quality of work life* karyawan maka akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi dan motivasi kerja meningkatkan hubungan *quality of work life* dengan kinerja organisasi, hal ini mengindikasikan perlunya organisasi memperhatikan mengenai QWL yang diterapkan selama ini. Hal ini dimaksudkan agar dapat menciptakan rasa ketertarikan masing-masing pegawai untuk dapat memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan terwujudnya hal tersebut, bukan hanya kebutuhan pegawai yang terpenuhi tapi tujuan organisasi juga ikut tercapai.
 16. Teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui motivasi kerja. Hal ini menjelaskan bahwa semakin meningkat teknologi informasi maka akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi dan motivasi kerja mampu meningkatkan penguatan hubungan teknologi informasi dengan kinerja organisasi.
 17. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui motivasi kerja. Hal ini menjelaskan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan maka akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi dan motivasi kerja mampu meningkatkan hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja organisasi.

7.2 Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Quality of work life* dapat memperkuat kinerja organisasi melalui peningkatan *participatory of management*, jaminan (gaji, kesehatan dan lingkungan kerja), kesempatan memperoleh pengembangan potensi diri, penghargaan kerja, rasa kebersamaan melalui kerjasama tim. Implikasi ini memperkuat temuan Parvar *et al.*, (2013), (Luthans, 1995), Alfani (2018), Nayak dan Chandan (2013), Shiney Chib. 2012),
2. Teknologi informasi memperkuat kinerja organisasi, dengan perkembangan teknologi informasi menjadikan perusahaan efisien waktu dalam menyelesaikan tugas, adanya otoritas dalam mengakses data, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, dan kemudahan dalam mengoperasikan sistem. Implikasi ini memperkuat temuan Houger (2006), Mariani, *et al.*, (2013), Rothmann *et al.*, (2002), Croteau, *et al* (2001), Ham, *et al.* (2005).
3. Gaya kepemimpinan memperkuat kinerja organisasi, dengan gaya kepemimpinan yang efektif diterapkan menjadikan kinerja organisasi menjadi lebih baik. Oleh karena itu Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Implikasi ini memperkuat temuan Houger (2006), Yuki (2001), Robbins (1996), Alghazo dan Al-Anazi (2016), Khuong dan Hoang (2015), Guritno, *et,al*. (2005), Ronald *et,al*, (2014).
4. Komitmen organisasi memperkuat kinerja organisasi, bahwa organisasi yang baik harus memperhatikan desain kerja dan komitmen organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Implikasi ini memperkuat temuan Parvar *et al.*, (2013), (Luthans, 1995), Halawi, (2018), Jatmiko *et.al*, (2015).

5. Motivasi kerja memperkuat kinerja organisasi, motivasi kerja menjadi penggerak para karyawan yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja untuk melakukan kegiatan dan dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah ke arah suatu tujuan dimana kuat dan lemahnya motivasi kerja karyawan ikut menentukan besar kecilnya prestasinya. Implikasi ini memperkuat Parvar *et al.*, (2013) dan temuan Matthew (2013), Ovidiu. (2013), Michael (2016).

7.3 Keterbatasan Penelitian

Pada pelaksanaan penelitian ini mengandung beberapa keterbatasan yang dapat mengganggu keterbatasan hasil penelitian dengan harapan akan diperhatikan dan diperbaiki oleh peneliti selanjutnya, antara lain:

- 7.1 Adanya kesulitan untuk memperoleh data secara cepat dan tepat karena kesibukan responden atau informan untuk wawancara, sehingga membutuhkan waktu yang lama untuk mengumpulkan kuesioner dan pelaksanaan wawancara.
- 7.2 Novelti pada penelitian ada pada variabel komitmen organisasi dan motivasi kerja sebagai variabel mediasi yang implikasinya terhadap kinerja organisasi yang dikembangkan dalam model penelitian ini serta lokus penelitian adalah industri semen di Sulawesi Selatan yakni Perusahaan PT Semen Tonasa dan PT. Semen Bosowa, kedua perusahaan tersebut adalah industri semen tonasa merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sementara industri semen bosowa merupakan Badan Usaha Milik Swasta (BUMS) sebagai perusahaan semen swasta nasional di Indonesia.

7.3 Keterbatasan terakhir dalam penelitian ini adalah responden yang digunakan hanya dibatasi pada responden yang memiliki pengalaman masa kerja 5 tahun, sehingga responden yang terkumpul hanya sebagian kecil dari sebagian besar karyawan yang ada, hal ini disebabkan karena adanya keterbatasan waktu penelitian, sehingga penentuan sampel penelitian dibatasi.

7.4 Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi penelitian maka saran-saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan petunjuk bagi manajemen perusahaan dalam memberikan masukan bagi industri persemenan di Sulawesi Selatan untuk menganalisis permasalahan yang dihadapinya, khususnya dalam pengambilan kebijakan, keputusan dan program pengembangan bisnisnya serta peningkatan kinerja karyawannya khususnya mengenai peningkatan *quality of work life*, teknologi informasi dan gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja organisasi.
2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian tidak sesuai dengan hipotesis dan konsep teori yang diajukan sehingga hal tersebut sangat diharapkan perusahaan mampu merumuskan kebijakan organisasi dalam pengambilan kebijakan, keputusan dan program pengembangan bisnisnya serta peningkatan kinerja karyawannya.
3. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan dampak pelayanan perusahaan terhadap masyarakat baik yang ada di lingkungan perusahaan

maupun di luar lingkungan perusahaan sehingga tercipta perusahaan yang berdaya guna dan berhasil guna.

4. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris tentang pengaruh langsung maupun tidak langsung *quality of work life*, teknologi informasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasi dan motivasi kerja, sehingga pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel lain yang mempengaruhi kinerja organisasi.
5. Pemerintah harus lebih jeli lagi memperhatikan perkembangan perusahaan persemenan nasional kita dan lebih melindungi produk –produk nasional kita (semen nasional) pada perusahaan Industri pabrik semen di Sulawesi Selatan agar tidak tersisih di pasaran, hal ini tentunya lebih kepada kebijakan yang diberlakukan pemerintah untuk lebih melindungi produk semen nasional.
6. Industri pabrik semen di Sulawesi Selatan memandang bahwa peningkatan *quality of work life* karyawan merupakan komponen yang sangat penting dalam rangka mempertahankan keunggulan kompetitif dan mendukung strategi bisnis perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus terus berupaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, karena kualitas sumber daya manusia sangat berperan dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Upaya tersebut salah satunya dilakukan melalui pelatihan profesional yang berkelanjutan maupun dengan merekrut sumber daya manusia yang berkualitas.

maupun di luar lingkungan perusahaan sehingga tercipta perusahaan yang berdaya guna dan berhasil guna.

4. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris tentang pengaruh langsung maupun tidak langsung *quality of work life*, teknologi informasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasi dan motivasi kerja, sehingga pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel lain yang mempengaruhi kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W dan Jogiyanto, H, M (2009), Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) Untuk Penelitian Empiris. Yogyakarta Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UGM
- Abugabah, Ahed, Louis Sanzogni, and Arthur Poropat. 2009. "The Impact of Information Systems on User Performance: A Critical Review and Theoretical Model." In ed. Cemal Ardil. Nathan, Brisbane, QLD 4111, Australia: WASET, 13.
<http://www98.griffith.edu.au/dspace/handle/10072/31849>.
- Abioro, M. (2013). Uncertain Supply Chain Management The impact of cash management on the performance of manufacturing companies in Nigeria. *Uncertain Supply Chain Management*.
<https://doi.org/10.5267/ij.uscm.2013.08.004>
- Afşar, S.T. (2014). Impact of the Quality of Work-life on Organizational Commitment: A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey. *International Journal of Social Sciences*, Vol. III (4).
- Afza, T. (2012). Determinants of Price-Earning Ratio: The Case of Chemical Sector of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 2 No.2
- Alfani, Mufti Hasan. 2018. Analisis Pengaruh Quality Of Work Life (QWL) terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank BRI Syariah Cabang Pekanbaru. VOL 1 NO 1 (2018): Jurnal Tabarru' : Islamic Banking and Finance.
- Ahmed, L. 2010. A mediation of customer satisfaction relationship between service quality and repurchase intentions for the telecom sector in Pakistan: A Case study of University students, *African Journal of Business Management*, Vol. 4, no 16, pp, 3457-3462.
- Ahmad, H., Khursheed Ahmad, & Shah, I. A. (2010). Relationship between Job Satisfaction, Job Performance, Attitude towards Work and Organizational Commitment. *European Journal of Social Sciences*, Volume 18,.
- Armstrong, M. and Baron, A. 1998. Performance Management – The New Realities. London: Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: 11th ed.* London:: Kogan Page
- Aragon-Sanchez, Antonio dan Gregorio Sanchez-Marin. 2005. Strategic Orientation, Management Characteristic, and Performance: A Study of Spanish SMEs. *Journal of Business Management* 43(3); pp. 287-308
- Arnold, H. J. (1986). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity.

- Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Alghazo, Ali M., & Meshal Al-Anazi (2016). The Impact of Leadership Style on Employee's Motivation. *International Journal of Economics and Business Administration*, Vol. 2, No. 5, 2016, pp. 37-44.
- Ali, N., Jan, S., Ali, A., & Tariq, M. (2014). Transformational and Transactional Leadership as Predictor of Job Satisfaction, Commitment, Perceived Performance and Turnover Intention (Empirical Evidence from Malakand Division, Pakistan). *Life Science Journal* 11 (5s) , 48-53.
- Al-Rahbi, Dana., Khalizani Khalid., & Mehmood Khan. (2017). The effects of leadership styles on team motivation. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 16, Issue 2.
- Andrew, A. (2017). Employees' Commitment and Its Impact on Organizational Performance. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 5 (2): 1-13.
- Ardana, d. K. (2008). *Perilaku Keorganisasian. Edisi Pertama*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Asosiasi Semen Indonesia, 2018. Semen Indonesia catatkan total volume penjualan 30,2 juta ton sampai November 2018. di unggah melalui laman: <https://industri.kontan.co.id/news/semen-indonesia-catatkan-total-volume-penjualan-302-juta-ton-sampai-november-2018>
- Asharini, N. A., Hardyastuti, S., & Irham, I. (2018). The Impact of Quality of Work Life and Job Satisfaction on Employee Performance of PT. Madubaru PG-PS Madukismo. *Agro Ekonomi*, 29(1), 146. <https://doi.org/10.22146/ae.31491>
- Augusty, Ferdinand. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. New Delhi: Sage Publication.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of The Executive*, Harvard University Press., Cambride,,: Mass.
- Barney dan Hesterly, 2005. *Strategic Management and Competitive*.
- Becker Brian E, H. M. (2001,). *The HR Scorecard : Linking People, Strategy and Performance*. Boston, Massachucetts.: Harvard Business School Press.
- Brijmohan Vyas dan Sumathi Nadagouda. 2016. *A Study on Employee Motivation in Cement Industry*.
- Berger, L. .. (2011.). *The Talent Management Handbook : Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting the Best People. 2nd*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Bhatnagar, J. &. (2005). The Indian perspective of strategic roles and organizational learning capability. *International Journal of Human Resource Management* 16(9):1711-1739., 16(9).

- Bougie, U. S. (2013). *Research Methods for Business Sixth Edition*. United Kingdom: Wiley.
- Bhatnagar, S. (2002). *Information Technology in Developing Countries IFIP Working Group 9.4 and Centre for Electronic Governance*. Ahmedabad.: Indian Institute of Management.
- Bosowa, Semen. 2018. Profil PT. Semen Bosowa Maros diungga melalui laman <https://manufakturindo.com/company/detail/pt-semen-bosowa-Maros.html>
- Boxall, Peter., & Keith Macky. (2007). High-performance work systems and organisational performance: Bridging theory and practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. Vol 45, Issue 3.
- Cable, D., dan Judge, T. A. 1994. Pay preferences and job search decisions: a person organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47, 317-348.
- Cascio, W. F. (2003). Invited reaction: The effects of alternative reports of human resource development results on managerial support. *Human Resource Development Quarterly*. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1057>
- Caza, Brianna Barker., & Arran Caza. (2008). Positive Organizational Scholarship. A Critical Theory Perspective. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 27, Issue 1.
- Cherrington, David J, 1995. *The Management of Human Resources (4th. Edition)*. New Jersey: Prentice Hall Inc
- Chin, W.C. dan Todd, Peter.A. 1995. On the Use, Usefulness and Ease of Use of Structural Equation Modelling in MIS Research: A Note of Caution. *MIS Quarterly*, Vol. 19 No. 2, pp. 237-46.
- Costello, S.J. 1994. *Effective Performance Management*. New York: Mc GrawHill Companies, Inc
- Croteau, Anne-Marie., & F. Bergeron (2001). An information technology trilogy: business strategy, technological deployment and organizational performance. *Journal of Strategic Information Systems*, 10, 77-99.
- Davies, C. E., & Tallon, S. J. (2004). A pressure pulse method for monitoring flow rate in dense down flows of Geldart group B particles. *Powder Technology*. <https://doi.org/10.1016/j.powtec.2004.09.003>.
- Davis, G. B. (1993). *Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen Terjemahan, Seri Manajemen 90-A*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Desimone, R. L. (2012). *Human Resources Development Sixth Edition*. Canada. 527: South Western Cengage Learning.
- Dessler, G. (2011). *Human Resource Management Thirteen Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Dobre, Ovidiu-Iliuta. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio- Economic Research*, Volume 5, Issue 1: pp. 53.

- Durbin, Andrew J. (2001). *Essential of Management*. New York. South-Western. Publiship.
- EK, K., & Mukuru, E. (2013). Effect of motivation on employee performance in public middle level technical training institutions in Kenya. *Ijame*.
- Fauzi, I. (2012). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Management Analysis Journal* 1 (1).
- Fiedler, F.E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advanced Experimental Social Psychology*, 1, 149-190.
- Fidelis A. Ayatse. 2012. Impact of information communication technology (ict) on corporate performance: A case study of cement manufacturing firms in Nigeria. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies* (ISSN: 2315-5086) Vol.1(8) pp. 259-263, September, 2012 Available online <http://garj.org/garjmbs/index.htm> Copyright © 2012 Global Advanced Research Journals.
- Fotopoulos, Christos V., & Evangelos L. Psomas, (2010). The structural relationships between TQM factors and organizational performance. *The TQM Journal*, Vol. 22 Issue: 5, pp.539-552.
- Foote, A., & Halawi, L. A. (2018). Knowledge management models within information technology projects. *Journal of Computer Information Systems*. <https://doi.org/10.1080/08874417.2016.1198941>
- Gibson, Vancevich, Donell, 1998. *Organisasi dan Manajemen*, Edisi Keempat., Erlangga, Jakarta.
- Gallagher, Kevin P., & Vickie Coleman Gallagher. (2012) Organizing for post-implementation ERP: A contingency theory perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 25 Issue: 2, pp.170-185.
- Garvin, D. (1998). The process of organization and management. In *Sloan Management Review*,.
- Gates, B. (1997). The Digital Nervous System Extract from a Speech at the Microsoft CEO Summit in Seattle.
- Gibson, Ivancevich, & Donnelly. (1996). *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Greener, S. (2008). *Business Research Methods*. Book Boon
- Griffeth, R., Hom, P., & S, G. (2000). "A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover. , *J. Manage*, 26 (3)(update, moderator tests, and research implications for the next millennium), 463-488
- Gobel, R. 2010. Meningkatkan Daya Saing Industri Nasional Menghadapi Persaingan Global. [on-line]. Diakses pada tanggal 15 Meret 2019 dari <http://inspirasitabloid.wordpress.com/>
- Goodhue, D.I dan Thompson. R. L. 1995. "Task -Technology and Individual Performance". *Mis Quarterly*, Juni 213-236.
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja. *JRBI*. Vol 1. No 1. Hal: 63-74.
- Guo, Z., & Sheffield, J. (2008). A paradigmatic and methodological examination

- of knowledge management research: 2000 to 2004. *Decision Support Systems*. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2007.09.006>
- Gobel, R. 2010. Meningkatkan Daya Saing Industri Nasional Menghadapi Persaingan Global. [on-line]. Diakses pada tanggal 15 Meret 2019 dari <http://inspirasitabloid.wordpress.com/>
- Gustafsson, A., Johnson, M. D., & Roos, I. (2005). The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.210>
- Hadžiahmetović, N., & M. S. Dinç. (2017). The Mediating Role of Affective Commitment in the Organizational Rewards– Organizational Performance Relationship. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 7, No. 3.
- Halawi Ali H.. 2018. The influence of organizational Commitment on performance in Lebanese Banks. https://researchgate.net/publication/324391162/The_influence_of_organizational_Commitment_on_Performance_in_lebanese_banks
- Ham, S., Woo Gon Kim., & S. Jeong. (2005). Effect of information technology on performance in upscale hotels. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 24, Issue 2, June 2005, Pages 281-294.
- Handoko T. Hani, 2000, Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia, Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hann, J., & Weber, R. (1996). Planning: Tests Model and Empirical. *Management Science*.
- Huang, Tung-Chun. John Lawler., & Ching-Yi Lei (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 35, 735-750.
- Husein, Umar. 2008. Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. Jakarta. PT Rajagrafindo Persada
- Ifrah Abdullahi Hussein, Fridah Simba. 2017. Effect Of Employee Motivation On Organizational Performance Of Mogadishu Al Port In Somalia. *The Strategic Journal of Business & Change Management*. ISSN 2312-9492(Online) 2414-8970(Print). www.strategicjournals.com
- Imran, H., Arif, I., Cheema, S., & Azeem, M. (2014). Relationship between Job Satisfaction, Job Performance, Attitude towards Work, and Organizational Commitment. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 2 No. 2, 135–144.
- Imran, M., T. A. 2015. Impact Of Training & Development On Employees' Performance In Banks Of Pakistan. *European Journal of Training and Development Studies* Vol.3, No.1.
- Iyigun, O., dan Tamer, I. 2012. The impact of perceived organizational justice on turnover intention: evidence from an international electronic chain store operating in Turkey. *Journal of global strategic management*, 11, 14-25.

- Ibrahim, M. S., Mujir, S. J., Ghani, M. F., Salehudin, M. H., Kenayathulla, H. B., & Ishak, R. (2012). Relationship on Multi-Dimensional Leadership with Lecturers work Commitment: A Study on Malaysian Heads of Polytechnic's Academic Departments. *Journal of Public Administration and Policy Research*. Vol. 4 (3) , 56-69.
- Idrus Taba, Muhammad. 2004. Pengaruh Komitmen Organisasi, Prestasi Kerja, dan Sistem Imbalan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Perusahaan Perbankan di Sulawesi Selatan). Desertasi. Universitas Hasanuddin: Makassar.
- Iluita, D. O. (2013). Employee Motivation and Organizational Performance". *Employee Motivation and Organizational Performance*, Vol. 5 Iss(Review of Applied Socio-Economic Research).
- Jauch, Lawrence R. dan William F. Glueck, (1998), "Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan", Edisi ketiga, Erlangga, Jakarta.
- Jatmiko, Bambang dan Gunawan Eko, 2015. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. (Studi Pada Karyawan Kompartemen Pabrik II PT. Petrokimia Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 21 No. 1 April 2015] administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id
- Julianry, A. (2017). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, Vol 3 No 2.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, 1992. The Balanced scorecard-Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*: 71-79.
- Khan, M.R., Ziauddin., Farooq Ahmed Jam., & M. I. Ramay. (2010). The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences* – Volume 15, Number 3.
- Khuong, Mai Ngoc., & Dang Thuy Hoang (2015). The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 6, No. 4.
- Kinicki, A. and Kreitner, R. (2007). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, Boston.
- Komnencic B. dan D. Pokraj. 2012. Intellectual Capital And Corporate Performance of MNCs in Serbia. *Journal of Intellectual Capital* 13 (1): 106-119. Emerald Group Publishing Limited 1469-1930.
- Koonmee, K. & Virakul, B. (2007). *Ethics, Quality of Work life, and Employee job-related outcomes: A survey of HR and Marketing managers in Thai business*. Presented at The 2007 ISQOLS Conference (From QOL Concepts to QOL Performance Measures), December 6-9, 2007, San Diego Marriott Mission Valley, San Diego, California.
- Laudon. (2003). Management information systems: managing the digital firm. In *Revista de Administração Contemporânea* (Vol. 7). <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000100014>

- Lee D.J., Singhapakdi A. & Sirgy, M. J. (2007). Further Validation of a Need-based Quality of Work Life (QWL) Measure: Evidence From Marketing Practitioners. *Applied Research Quality of Life*, 2, 273-287.
- Lee, I.-C. (2013). The Influences of School Supervisors' Leadership Style upon Organizational Effectiveness: Using Organizational Commitment and Organizational Change as Mediators. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. Vol. 9. No. 2, 105-123.
- Lee, M.T., & R.L. Raschke. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol. 1, Issue 3; 162-169.
- Lewis, Philip, V. (1987). *Organizational Communication Theory and Practice*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Lewis, D., Brazil, K., Krueger, P., Lohfeld, L., & Tjam, E. (2001). Extrinsic and intrinsic determinants of quality of work life. *Leadership in Health Services*. <https://doi.org/10.1108/13660750110391539>
- Locke, Edwin, A. & G.P. Latham. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychological Association*, Vol. 57, No. 9, 705-717.
- Longe, O.J. (2014). Leadership Style Paradigm Shift and Organisational Performance: A Case of the Nigerian Cement Industry. *An International Multidisciplinary Journal, Ethiopia*, Vol. 8(4), Serial No. 35, September, 2014:68-83.
- Luthans, Fred. (2002). *Organizational Behavior*, Ninth Edition, Singapore: McGraw-Hill International Editions.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S. & Subba Rao, S. (2005). "The Impact of Supply Chain Management Practise on Competitive Advantage and Organizational Performance," *Omega*, 34(1). 107 - 124
- Maikah, Joy Seleton. (2015). *Competitive Strategies And Organizational Performance At East African Portland Cement Company*. Thesis. University of Nairobi.
- Mangkunegara, A.P. 2007. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Maslow, Abraham H.. 1994. *Motivasi dan Kepribadian (Teori Motivasi dengan Pendekatan hierarki Kebutuhan Manusia)*. PT PBP, Jakarta
- Matthew Abioro. Effect of employee motivation on organizational performance. , University of Agriculture, Abeokuta. Original Article. *Acta de Gerencia Ciencia*. Vol-1: No-3: 2013: 17-27. www.cagena.com
- Masoud Birjandi, Hamid Birjandi dan Manoochehr Ataei. 2013. The relationship between the quality of work life and organizational commitment of the employees of Darab cement company: Case study In Iran. *International Journal of Economics, Business and Finance* Vol. 1, No. 7, August 2013, PP:154-164, ISSN:2327-8188 (Online) Available online at <http://ijebf.com/>.

- McFarlan, F. W., McKenney, J. L., & Pyburn, P. (1983). The information archipelago--plotting a course. *Harvard Business Review*.
- McKeown, Patrick G., (2001). Information Technology and The Networked Economy, Harcourt: Orlando.
- Mcleod Jr, Raymond, George P Schell. (2007). Management Information Systems. (10th Edition). USA: Pearson Prentice Hall
- Mahsun, Mohamad, 2006. Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Penerbit BPF, Yogyakarta.
- Martz, Wes. (2013). Evaluating Organizational Performance Rational, Natural, and Open System Models. *American Journal of Evaluation*. Vol. 34, Issue 3.
- Md. Zohurul Islam* and Sununta Siengthai* Quality of work life and organizational performance: Empirical evidence from Dhaka Export Processing Zone. https://www.researchgate.net/publication/254415281_Quality_of_work_life_and_organizational_performance_Empirical_evidence_from_Dhaka_Export_Processing_Zone
- Mele, C., Jacqueline Pels., & Francesco Polese. (2010). A Brief Review of Systems Theories and Their Managerial Applications. *Service Science* 2(1-2):126-135.
- Michael, T.Lee*Robyn L.Raschke. 2016. Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*. Volume 1, Issue 3, September–December 2016, Pages 162-169. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.004>
- Mekta, Qonit, H., & Siswanto. (2017). . Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Indra Kelana Yogyakarta. *Jurnal Profita, Edisi 2*
- Muindi, F., & P. K'Obonyo. (2015). Quality of work life, personality, job satisfaction, competence, and job performance: a critical review of literature. *European Scientific Journal*, September 2015 edition Vol.11, No.26.
- Mustafa, Mohamad Zaid. (2014). Analysis of Motivation, Discipline, Competence and commitmen toward Performance through Satisfaction by Worker Training Council in Abu Dhabi. *International Review of Management and HRM*, Vol. 4, No. 2.
- Mobley, W. (1997). Intermediate Linkages in The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, (62)(2), 237–2.
- Mohsan, F., M. M. Nawaz, et al. (2011). Impact of Job Involvement on Organizational Citizenship Behavior (OCB) and In-Role Job Performance: A Study on Banking Sector of Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 24(4): 494

- Nayak, T., & C.K. Sahoo (2015). Quality of Work Life and Organizational Performance The Mediating Role of Employee Commitment. *Journal of Health Management*, Vol 17, Issue 3
- Neumann, S., Ahituv, N., & Zviran, M. (1992). A measure for determining the strategic relevance of IS to the organization. *Information and Management*. [https://doi.org/10.1016/0378-7206\(92\)90075-Q](https://doi.org/10.1016/0378-7206(92)90075-Q)
- Normala, D. (2010). Investigating the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment amongst Employees in Malaysian Firms. *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 10.
- Northouse, P.G. (2003). *Leadership: Theory and Practice*, Third Edition. New Delhi: Response Book.
- Nyameino, C.B., Ronald Bonuke., & Thomas Kimeli Cheruiyot. (2015). Moderating effect of information technology utilization on the relationship between commitment and customer satisfaction. *British Journal of Marketing Studies*, Vol.3, No.5, pp.89-97.
- O'Brien. 2003 ."Introduction to information systems: essentials for the ebusiness enterprise," McGraw-Hill, Boston
- Osabiya., & B. Joseph (2015). The effect of employees' motivation on organizational performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*. Vol. 7 (4): 62-75.
- Oyeniya, Kamar O., Adeyemi Mariam. A., & Olaoye Bosede. O. (2017). Organizational Commitment and Employee's Job Performance: Evidence from Nigerian Hospitality Industry. *International Journal of Innovative Psychology & Social Development* 5(3):15-22.
- Oyewobi, Luqman Oyekunle., Abimbola Olukemi Windapo., & James Olabode Bamidele Rotimi. (2017). Determinants of construction organisational performance: A partial least square-path analytic method. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, Vol. 22 Issue: 1, pp.37-61.
- Ovidiu, Dobre. 2013. Employee motivation and organizational. The Bucharest University of Economic Studies. ISSN: 2247-6172; ISSN-L: 2247-6172 Review of Applied Socio- Economic Research (Volume 5, Issue 1/ 2013), pp. 53 URL: <http://www.reaser.eu>
- Penrose, E. T. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley
- Perry LT. (1991). *Taking an Offensive Stance*. Exchange, Summer.
- Putra, N. P. (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indonesia Power Semarang. eprints.dinus.ac.id.
- Poku, K., & Vlosky., R. (1997). *A Model of the Impact of Corporate Culture on Information Technology Adoption*.
- Prasetio, R. D. & Wulansari, P. (2016). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Semen Padang Biro Pekerjaan Umum the Impact of

- Motivation on Employee E ' S Job P Erformance Bureau of Public Works in Pt Semen Padang.* 3(3), 2999-3005
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006233>.
- Radja, J., Amiruddin Tawe., Syamsul Rijal., & M. Arif Tiro. (2013). Effect Quality of Work Life And Organizational Commitment Towards Work Satisfaction In Increasing Public Service Performance (A Study Of License Of Founding Building Service In Makassar City). *Public Policy and Administration Research*, Vol. 3, No. 12.
- Ronald, S., & Yonathan. (2014). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan UKM. *Jurnal Teknik Dan Ilmu Komputer*, Vol. 03 No.
- Roos, G., Fernstrom, L. & Pike, S. 2005. Intellectual Capital Management Approach in ICS Ltd, *Journal of Intellectual Capital*, 6 (4), pp.489- 509.
- Rashed, F., & Daud, K. B. (2013). Effects of Transformational Leadership on Organizational Commitment at University Departmental Level. *2nd International Seminar on Quality and Affordable Education*, 123-132.
- Rastegar, S., & Golmohammadi, K. (2014). Relationship Between Transformational Leadership and University Lecturers' Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol. 6. No. 5 , 82-94.
- Renyut, B.C., H. Basri Modding., Jobhar Bima., & St. Sukmawati. (2017). The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employee's performance in Maluku Governor's Office. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Vol. 19, Issue II, Ver. III: pp. 18-29.
- Robescu, O., & Alina-Georgiana Iancu. (2017). The Effects of Motivation on Employees Performance in Organizations. *Valahian Journal of Economic Studies*, Vol. 7, Issue 2.
- Robbins dan Judge. (2007). *Perilaku Organisasi*. Edisi 12, Buku 1 Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Salemba Empat.
- Rubel, M.R.B., & Daisy Mui Hung Kee. (2014). Quality of Work Life and Employee Performance: Antecedent and Outcome of Job Satisfaction in Partial Least Square (PLS). *World Applied Sciences Journal*, 31 (4): 456-467.
- Ronald Sukwadi dan Yonathan. 2014. Analysis of Leadership Style and Interpersonal Communication Effect toward UKM Employee Performance. Vol. 03 No. 11, Jul -Sep 2014, 244.
- Rusu, R. (2016). The influence of quality of work life on work Performance. *International Conference Knowledge-Based Organization*, Vol XXII, No. 2.
- Ryssel, Ricky., T. Ritter., Hans Georg Gemünden. (2004). The impact of information technology deployment on trust, commitment and value

- creation in business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19 Issue: 3, pp.197-207.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Switzerland: World Economic Forum.
- Schwartz, Andrew E. (1999). *Performance Management*. Barrons' Educational Series, Inc., New York.
- Selesho, J. M., & Ntisa, A. A. (2014). Impact of School Principal Leadership Style on Performance Management: A Schooling Agenda. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vol. 5, No. 3, 211-218.
- Segars, A. H., Grover, V., & Kettinger, W. J. (1994). Strategic users of information technology: a longitudinal analysis of organizational strategy and performance. *Journal of Strategic Information Systems*. [https://doi.org/10.1016/0963-8687\(94\)90033-7](https://doi.org/10.1016/0963-8687(94)90033-7)
- Shankar, V.J. (2014). A Study on Quality of Work Life and Employee Motivational Strategies. *International Journal of scientific research and management (IJSRM)*, Vol. 2, Issue 5.
- Shea, Tracey., Brian K. Cooper., Helen De Cieri., & Cathy Sheehan. (2012). Evaluation of a perceived organisational performance scale using Rasch model analysis. *Australian Journal of Management*, Vol 37, Issue 3.
- Shepherd, Dean A., & Roy Suddaby. (2016). Theory Building. A Review and Integration. *Journal of Management*. Vol. 43, Issue 1.
- Shiney Chib. 2012. Quality Of Work Life And Organisational Performance Parameters At Workplace. Datta Meghe Institute of Management Studies, Nagpur, India. *SEGi Review* ISSN 1985-5672 Vol. 5, No. 2, December 2012, 36-47
- Spector, P. E. 2000. *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice (Second Edition)*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Soegihartono, A. (2012). Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen (di PT Alam Kayu Sakti Semarang). *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. Vol. 3 No. 1.
- Srivastava, S., & Rooma Kanpur. (2014). A Study on Quality of Work Life: Key Elements & It's Implications. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Vol. 16, Issue 3, pp: 54-59.
- Straubhaar, J., & LaRose, R. (2000). *Understanding Media, Culture, and Technology* ((Fifth Edi; T. Wadsworth, Ed.). Belmont: Media Now
- Stephen P. Robbins, 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Penerbit PT.Bhuana Ilmu Populer, Jakarta
- Taghavi, S., Fariman Ebrahimzadeh., HosseinAli Bhrmazadh., & Hosseini Masoumeh. (2014). A study of the relationship between quality of work life and performance effectiveness of high school teachers' in Shirvan.

- International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, January 2014, Vol. 4, No. 1.
- Tanaya, Nayak dan Chandan, Kumar Sahoo. Quality of work life and organizational performance: Empirical evidence from Dhaka Export Processing Zone. National Institute of Technology Rourkela. *Journal of Health Management* 17(3):263-273 · September 2015. DOI: 10.1177/0972063415589236
- Tobing, Diana Sulianti. (2009). Influence of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Employee Performance PT. Perkebunan Nusantara III in North Sumatra. *Journal of Management and Entrepreneurship*, Vol.11 No.1.
- Tripathy, L.K. (2017). Impact of Quality of Work Life on Job Performance. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, Vol. 2, Issue 10.
- Tahir, Afza. (2012). Determinants of Price-Earnings Ratio: The Case of Chemical Sector of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 2 No.8 Agustus 2012.
- Tam, K. Y. (1998). The Impact of Information Technology Investments on Firm Performance and Evaluation: Evidence from Newly Industrialized Economies. *Information Systems Research*.
<https://doi.org/10.1287/isre.9.1.85>
- Ulum, Ihyaul. 2009. *Intellectual Capital: Konsep dan Kajian Empiris*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Umar, Husen. 2008. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Uturyte, L., Vrubliauskienė, & Merkevičius. (2009). *The Information Technology Sector Specifics Of Motivation Of Virtual Personnel*. 1(14).
- Zin, Razali Mat. 2004. Perception of Professional Engineers Toward Quality of Work Life and Organizational Commitment. *Gadjahmada International Journal of Business*. Vol.6 No.3 323-324.
- Varma, S. M. (2015). Quality of Work Life and Work Motivation among Garment Sector Executive Employees. *The International Journal of Indian Psychology*, Vol. 3, Issue 1, No. 5.
- Vrubliauskienė, L. U., & J. Merkevičius (2009). The information technology sector: specifics of motivation of virtual personnel. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2009. 1 (14). 314-321
- Wang, Ying., Ramudu Bhanugopan., & Pamela Lockhart. (2015). Examining the quantitative determinants of organizational performance: evidence from China. *Measuring Business Excellence*, Vol. 19 Issue: 2, pp.23-41.

- Wu, Shwu-Ing., & Yu-Chen Wu. (2014). The influence of enterprisers' green management awareness on green management strategy and organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 31 Issue: 4, pp.455-476.
- Wernerfelt. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*.
- Wexley KN, dan Yuki GA. (2005). *Perilaku organisasi dan psikologi personalia*. Jakarta: Bina Aksara.
- White, B. (1988). *The Internalization of Business: One Company's Response*". Academy Of Management Executive 2.
- Wright, P. M., Kacmar, K. M., McMahan, G. C. & Jansen, K. (1997). Impact of information technology on employee attitudes: A longitudinal field study (CAHRS Working Paper #97-11). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/152>
- Yiing, Lee Huey., & K. Zaman Bin Ahmad. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 Issue: 1, pp.53-86.
- Yuki, G. (2005). *Kepemimpinan Dalam Organisasi. Edisi Kelima*. Jakarta: PT Indeks.
- Zefeiti, Salim Musabah Bakhit Al., & Noor Azmi Mohamad. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance. *International Review of Management and Marketing*, 2017, 7(2), 151-160.
- Zehir, C., Y. Sehitoglu., & E. Erdogan. (2012). The Effect of Leadership and Supervisory Commitment to Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58 (2012) 207 – 216.

LAMPIRAN



PT SEMEN TONASA
SEMIEN INDONESIA GROUP

Pangkep, 25 Maret 2019

Nomor : 023 /SI/KU.01.02/31.10/03 2019
 Lampiran :
 Perihal : Jawaban Permohonan Penelitian

Kepada Yth,
 Dekan Bidang Akademik Riset
 di
 Universitas Hasanuddin

Dengan hormat


Memperhatikan surat permohonan penelitian Mahasiswa dari Universitas Hasanuddin, maka bersama ini disampaikan hal-hal sbb :

1. Bahwa management PT Semen Tonasa bersedia untuk memberikan kesempatan kepada mahasiswa berikut.

Nama	:	Muh. Kafrawi Yunus
NIM	:	P05 0035416
Program	:	Doktor Ilmu Ekonomi Pascasarjana Universitas Hasanuddin
2. Jadwal penelitian kami atur tgl 14 Januari 2019 s.d 31 Januari 2019, dimohon mahasiswa ybs untuk datang melapor di Dept. SDM PT Semen Tonasa Desa Biring Ere, Kec. Bungoro, Kab. Pangkep
3. Peserta diwajibkan mengikuti induksi Dept. SDM PT Semen Tonasa padda tanggal 14 Januari 2019 pukul 08.00 WITA (tidak mengikuti induksi dianggap mengundurkan diri)
4. Peserta diwajibkan membawa Alat Pelindung Diri (APD) berupa helm dan sepatu safety (Khusus jurusan teknik)
5. Jumlah peserta tidak dapat ditambah atau ditukar dengan peserta lain tanpa persetujuan dari manajemen PT Semen Tonasa
6. Membawa pas foto ukuran 3x4 untuk keperluan ID Card.
7. Membawa foto copy surat balasan ini pada saat mengikuti induksi.
8. Tidak melengkapai salah satu persyaratan diatas maka kami tidak mengizinkan untuk melaksanakan penelitian pada PT Semen Tonasa.

Demikian jawaban kami atas perhatian dan kerjasamanya, kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,
 PT Semen Tonasa


 Anis
 Kanit Keuangan

Kantor Pusat / Pabrik : Birme (Lr) Pangkep, Sulawesi Selatan 90851 Telp. (0410) 312445
 Hujung 310009 310019 310055 310084/Pemasaran 310010 310020/Pengadaan 310050
 (Sengkang) Fax (0410) 310006 310007 310008/Sekolah 310010/Pengadaan 310090/Pemasaran:
 310040/Bisnis & Logistik
Kantor Penghubung : J. Khari Anwar No. 1 Makassar-Sulawesi Selatan 90112 Telp. (0411)
 31-21423 Fax (0411) 3621823 P.O. Box 114
Kantor Perwakilan : Gedung Graha Rama Lt. 11 Blok 9 121 H R Rasuna Said Kav. 3-2 Jakarta
 12560 Telp. (021) 5241361-4 Fax (021) 5261160 E-Mail: www.sementonasa.co.id



Maros, 14 Januari 2019

Nomor : RD/OL/SS/19 - 289
Hal : Jawaban Permohonan Penelitian

Kepada Yth.,
Dekan Bidang Akademik Riset
Universitas Hasanuddin

Memperhatikan surat permohonan penelitian mahasiswa dari Universitas Hasanuddin, maka bersama ini disampaikan hal-hal sebagai berikut :

1. Bahwa management PT. Semen Bosowa Maros bersedia untuk memberikan kesempatan kepada mahasiswa/i berikut :

Nama : Muh. Kafrawi Yunus
Nim : P05 0035416
Program : Doktor Ilmu Ekonomi Pascasarjana Universitas Hasanuddin

2. Jadwal penelitian kami atur tanggal **14 Januari 2019 sd/ 31 Januari 2019**. Dimohon mahasiswa/i yang bersangkutan untuk datang melapor di HRD PT Semen Bosowa Maros Desa Baruga, Kecamatan Bantimurung, Kabupaten Maros.
3. Peserta diwajibkan mengikuti induksi HRD PT. Semen Bosowa Maros pada tanggal **14 Januari 2019** pukul 08.00 wita (**tidak mengikuti induksi dianggap mengundurkan diri**).
4. Peserta diwajibkan membawa **Alat Pelindung Diri (APD)** berupa helm (warna kuning) dan **sepatu safety**. (Khusus Jurusan Teknik)
5. Jumlah peserta tidak dapat ditambah atau ditukar dengan peserta lain tanpa persetujuan dari manajemen PT Semen Bosowa Maros.
6. Membawa pas photo ukuran 3x4 cm untuk keperluan ID Card
7. Membawa copy-an surat balasan ini pada saat mengikuti induksi
8. Tidak melengkapi salah satu persyaratan di atas maka kami tidak mengizinkan untuk melaksanakan praktek kerja industri/penelitian pada PT Semen Bosowa Maros.

Demikian jawaban kami, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

PT SEMEN BOSOWA MAROS



SUHARTO SAGA
Recruitment & Dev. Dept. Head

KUESIONER

Kepada yang terhormat :
Bapak/Ibu Saudara(i)

Dengan Hormat,

Sebelumnya Perkenalkan Nama Saya **Muh. Kafrawi Yunus**, Mahasiswa Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Saat ini Saya sedang melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh *Quality Of Work Life*, Teknologi Informasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Pada Perusahaan Industri Semen Di Sulawesi Selatan. Riset ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis : 1) Pengaruh *Quality Of Work Life* Terhadap Komitmen Organisasi. 2) *Quality Of Work Life* Terhadap Motivasi Kerja. 3) Pengaruh *Quality Of Work Life* Terhadap Kinerja Organisasi. 4) Pengaruh Teknologi Informasi Terhadap Komitmen Organisasi. 5) Teknologi Informasi Terhadap Motivasi Kerja. 6) Pengaruh Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Organisasi. 7) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi. 8) Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja. 9) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi, atas keperluan tersebut, Saya berharap Bapak/ Ibu untuk berpartisipasi sekitar 5-10 menit untuk mengisi *Lembar Kuesioner* yang telah Saya berikan. Keberhasilan riset ini tergantung dari kemurahan hati Bapak/ Ibu untuk meluangkan waktunya sebagai narasumber. Perlu Saya sampaikan di sini bahwa kerahasiaan jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/I isi akan dijamin dan semata-mata hanya untuk menyelesaikan studi.

Demikian permohonan Saya, atas bantuan serta partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/I dalam pengisian kuesioner ini Saya ucapkan terima kasih.

Makassar, 21 Januari 2019

Hormat Saya,

Muh. Kafrawi Yunus

**PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE*, TEKNOLOGI INFORMASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI KOMITMEN
ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA PADA PERUSAHAAN
INDUSTRI SEMEN DI SULAWESI SELATAN**

Perusahaan

1. PT. Semen Tonasa
2. PT. Bosowa Semen

1.1 IDENTITAS RESPONDEN

Mohon kesediaan Bapak/Ibu Mengisi daftar berikut :

1. Nama : _____
2. Jenis Kelamin : Pria Wanita
3. Umur : _____ Tahun
4. Pendidikan Terakhir : SMA D3 S1 S2
S3
5. Jabatan : Manager
Supervisor Officer Staff
 Dan lain2
6. Lama Bekerja : 1- 5 tahun 5-10 tahun
 >10 tahun
7. Divisi kerja :

1.2 DAFTAR PERTANYAAN

Mohon Bapak/Ibu memberikan tanda *check list* (\checkmark) pada salah satu pilihan jawaban sesuai dengan pemahaman dari Bapak/ Ibu :

SS = Sangat Setuju; N = Netral ; STS = Sangat Tidak Setuju ; S = Setuju dan
TS = Tidak Setuju.

Variabel	Pernyataan	Jawaban Responden				
		STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
Quality of Work Life (X1)	Kompensasi yang mencukupi dan adil					
	1	Gaji yang diterima dapat memenuhi kebutuhan dasar				
	2	Gaji yang diberikan perusahaan dapat dirasakan secara adil dan layak				
	Kondisi kerja yang aman dan sehat					
	3	Suasana di tempat kerja yang aman serta sehat membuat saya merasa nyaman				
	4	waktu atau jam kerja yang diberikan di perusahaan layak dan sesuai dengan jadwal yang ditetapkan				
	Pengembangan kapasitas diri					
	5	Perusahaan menyediakan lingkungan kerja yang mengizinkan karyawan untuk mendapatkan kesempatan untuk belajar				
	6	perusahaan memberikan otonomi(hak/ kebebasan) untuk menyelesaikan pekerjaan.				
	Kesempatan maju dan berkembang					
	7	karyawan tidak mudah diberhentikan dari pekerjaan oleh perusahaan karena memiliki kontrak kerja yang jelas				
	8	Perusahaan mempunyai program jenjang karir yang jelas bagi karyawan				
	Relasi sosial di tempat kerja					
9	karyawan memiliki perasaan kepemilikan terhadap perusahaan dengan adanya kepercayaan dalam hubungan					
10	Adanya perasaan kebersamaan diantara karyawan yang membuat kepuasan dengan kehidupan kerja mereka					
Desain pekerjaan						
11	Karyawan diberikan keleluasaan mempertanggungjawabkan rancangan pekerjaan sampai pada hasil pekerjaan;					
Konstitusionalisme						
12	perusahaan menghormati hak-hak pribadi yang karyawan serta memberikan kebebasan untuk berekspresi.					
Penghargaan kerja						
13	Perusahaan selalu memberikan bonus setiap pencapaian prestasi kerja karyawan.					
Teknologi Informasi (X2)	Kemanfaatan					
	1	Kemudahan dalam mengakses data diberikan organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan.				
	2	Penggunaan Access Point memberikan kemudahan				

		dalam mengoperasikan sistem serta meningkatkan produktivitas kerja karyawan					
		Efektifitas,					
	3	Konektivitas sistem jaringan menjamin ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.					
	4	<i>Human Resources Information System (HRIS)</i> dikembangkan untuk efisiensi dalam menyelesaikan pekerjaan serta mengembangkan kinerja karyawan					
Gaya Kepemimpinan	Tipe Direktif						
	1	Manajemen selalu mengkoordinasikan kegiatan bekerja serta pembuatan jadwal tugas pekerjaan yang spesifik untuk satu tahun					
	2	Manajemen sangat aktif dalam memberikan petunjuk dalam bekerja.					
	Tipe Suportif						
	3	Manajemen memberikan perhatianakan kebutuhan serta inspirasi kepada Karyawan					
	4	Atasan selalu menciptakan iklim kerja yang baik diantara para karyawan					
	Tipe Berorientasi Prestasi						
	5	Manajemen sering Menetapkan sasaran menantang serta mendorong bawahannya untuk menyelesaikan tugas tepat waktu					
	6	Manajemen mempunyai kemampuan intelektual yang baik terhadap bawahannya					
	Tipe Partisipatif						
7	Manajemen sering melibatkan pertimbangan individual dalam setiap kegiatan – kegiatan perusahaan						
8	Atasan selalu memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk mengemukakan pendapat masing-masi						
Komitmen Organisasi (Y1)	Komitmen afektif (<i>affective commitment</i>),						
	1	Karyawan memiliki usaha keras untuk menukseskan organisasi ini.					
	2	Saya merasa senang dan bangga bekerja di Perusahaan ini					
	Komitmen berkelanjutan (<i>continuance commitment</i>)						
	3	Karyawan menganggap keberadaan dalam perusahaan merupakan suatu keharusan					
	4	Karyawan memiliki kesediaan melakukan pekerjaan dalam organisasi serta mengetahui risiko kehilangan gaji jika meninggalkan perusahaan					
Komitmen normatif (<i>normative commitment</i>)							
5	Karyawan memilki kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi.						
Motivasi Kerja (Y2)	Faktor ekstrinsik						
	1	Karyawan menyenangi setiap pekerjaannya					

		sehingga selalu merasa bersemangat dalam bekerja					
	2	Dengan adanya kebebasan dalam bekerja serta berekspresi menjadikan karyawan selalu semangat					
	3	Perusahaan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk bekerja dengan kreativitas dan inovatif					
	4	Pekerjaan yang ada terasa sangat menyenangkan sehingga tidak menjadi beban bagi karyawan					
		Faktor intrinsik					
	5	Organisasi menghargai Prestasi karyawan.					
	6	perusahaan selalu memberikan peluang kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja dan berkembang dalam karir					
	7	Organisasi memberikan Pengakuan yang tinggi terhadap Karyawan					
	8	Organisasi menekankan rasa tanggung jawab karyawan.					
Kinerja Organisasi (Y3)		Dimensi hasil					
	1	Organisasi memiliki strategi menghadapi kompetitor di industri yang sama.					
	2	Organisasi sangat efektif dalam pencapaian target satu tahun yang lalu.					
	3	Organisasi memiliki perencanaan pencapaian pendapatan maksimal					
		Dimensi determinan keberhasilan					
	4	Organisasi selalu meningkatkan kualitas produk untuk meningkatkan kinerja					
	5	Organisasi secara fleksibilitas mampu mewujudkan sasaran Perusahaan.					
	6	perusahaan selalu memanfaatkan sumber daya yang ada untuk meningkatkan kinerja					
	7	perusahaan selalu berinovasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan					

TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASI ANDA

LAMPIRAN DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA

WAWANCARA UMUM UNTUK PIMPINAN

1. Bagaimana rencana kedepan untuk pengembangan usaha pada perusahaan tempat Bapak bekerja?
2. Harapan apa yang diinginkan pada perusahaan Bapak bekerja untuk kedepan?
3. Apa saja yang harus dilakukan untuk mencapai keinginan tersebut?
4. Kaitannya dengan pengaruh Kinerja Organisasi, Apakah semua karyawan yg bekerja memiliki kemampuan utk menjalankan dan memanfaatkan fasilitas Teknologi Informasi, atau menjadi suatu kendala dalam hal pekerjaan hariannya
5. Berdasarkan pengalaman selama ini, bagaimana cara perusahaan melakukan penilaian kinerja karyawan?
6. Menurut Bapak, kelebihan dan kelemahan penilaian kinerja karyawan yang ada saat ini?
7. Kriteria apa saja yang ditetapkan dalam menilai kinerja karyawan saat ini?
8. Bagaimana keinginan bapak, terkait dengan desain penilaian kinerja Pada perusahaan Bapak bekerja untuk kedepannya?

WAWANCARA UNTUK STAF DAN PIMPINAN TERKAIT KINERJA ORGANISASI

1. Bagaimana upaya-upaya yang dilakukan perusahaan untuk selalu berinovasi menghasilkan produk unggul.
2. Bagaimana upaya-upaya yang dilakukan perusahaan untuk pencapaian pendapatan maksimal
3. Bagaimana upaya-upaya yang dilakukan perusahaan terkait strategi menghadapi kompetitor

WAWANCARA UMUM UNTUK STAF DAN KARYAWAN

1. Apa kelemahan dan kelebihan penilaian kinerja karyawan yang ada saat ini?
2. Mohon diceritakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan anda?
3. Bagaimana kondisi kerja pada jabatan anda di perusahaan ?
4. Bagaimana karakteristik dan syarat minimal masing-masing jabatan?
5. Bagaimana Hubungan kerja masing-masing jabatan?

WAWANCARA UNTUK STAF TERKAIT *QUALITY OF WORK LIFE*

1. Apakah Pihak perusahaan selalu mengadakan diskusi secara terbuka untuk mengambil setiap keputusan terkait dengan peningkatan kinerja persahaan?.
2. Apakah anda merasa nyaman dengan lingkungan kerja diperusahaan anda?
3. Desain Pekerjaan seperti apa yang diterapkan selama ini oleh perusahaan untuk meningkatkan kemampuan karyawan.
4. Apakah perusahaan selalu mendukung pengembangan potensi diri masing masing karyawan?
5. Seperti apa dukungan yang diberikan perusahaan untuk pengembangan potensi diri karyawan?
6. Apakah perusahaan selalu memberikan bonus setiap pencapaian prestasi kerja karyawannya? Bonus seperti apa?

WAWANCARA UNTUK STAF TERKAIT TEKNOLOGI INFORMASI

1. Menurut anda bagaimana dukungan Teknologi Informasi terhadap efisiensi waktu dalam menyelesaikan tugas
2. Apakah Anda merasa Teknologi Informasi memberikan kemudahan dalam mengoperasikan sistem dan mengakases data untuk memperoleh tambahan informasi yang dibutuhkan oleh perusahaan.
3. Apakah menurut anda perkembangan teknologi Informasi sangat memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja perusahaan.

WAWANCARA UNTUK STAF TERKAIT KOMITMEN ORGANISASI

1. Bagaimana peranan komitmen organisasi untuk meningkatkan perusahaan ?
2. Apakah anda merasa puas/ bahagia bekerja di perusahaan ini?
3. Bagaimana Usaha keras anda untuk menguksekkan organisasi ini?

WAWANCARA UNTUK STAF TERKAIT MOTIVASI KERJA

1. Apakah Perusahaan memberikan penghargaan atas Prestasi karyawan. dan seperti apa bentuk penghargaan yang diberikan pada karyawan tersebut?

2. Bagaimana motivasi yang diberikan karyawan untuk Pencapaian tujuan perusahaan
3. Apakah gaji yang diberikan perusahaan semakin meningkatkan semangat kepada karyawan untuk semakin meningkatkan motivasi kerjanya, dan apakah gaji yang anda terima sudah sesuai dengan beban pekerjaan anda?

WAWANCARA UNTUK STAF DAN PIMPINAN TERKAIT KINERJA ORGANISASI

1. Bagaimana upaya-upaya yang dilakukan perusahaan untuk selalu berinovasi menghasilkan produk unggul.
2. Bagaimana upaya-upaya yang dilakukan perusahaan untuk pencapaian pendapatan maksimal
3. Bagaimana upaya-upaya yang dilakukan perusahaan terkait strategi menghadapi kompetitor

LAMPIRAN 1 DESKRIPSI VARIABEL

FREQUENCIES VARIABLES=x1.1 x1.2 x1.3 x1.4 x1.5 x1.6 x1.7 x1.8 x1.9 x1.10
x1.11 x1.12 x1.13

Frequency Table Indicators QWL

Keputusan dari diskusi menyeluruh.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	.9	.9	.9
	2	18	8.5	8.5	9.5
	3	26	12.3	12.3	21.8
	4	121	57.3	57.3	79.1
	5	44	20.9	20.9	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Keputusan dari diskusi bebas.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	.9	.9	.9
	2	40	19.0	19.0	19.9
	3	70	33.2	33.2	53.1
	4	83	39.3	39.3	92.4
	5	16	7.6	7.6	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Keputusan secara terbuka.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.5	.5	.5
	2	23	10.9	10.9	11.4
	3	62	29.4	29.4	40.8
	4	100	47.4	47.4	88.2
	5	25	11.8	11.8	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Jaminan Kesehatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	3.8	3.8	3.8
	3	19	9.0	9.0	12.8
	4	89	42.2	42.2	55.0
	5	95	45.0	45.0	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Keselamatan Lingkungan Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	.9	.9	.9
	3	17	8.1	8.1	9.0
	4	91	43.1	43.1	52.1
	5	101	47.9	47.9	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Desain pekerjaan meningkatkan produktivitas organisasi.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	.9	.9	.9
	3	9	4.3	4.3	5.2
	4	110	52.1	52.1	57.3
	5	90	42.7	42.7	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Desain pekerjaan memotivasi karyawan.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	2.4	2.4	2.4
	3	9	4.3	4.3	6.6
	4	113	53.6	53.6	60.2
	5	84	39.8	39.8	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Desain pekerjaan meningkatkan kepuasan kerja.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	2.4	2.4	2.4
	3	4	1.9	1.9	4.3
	4	122	57.8	57.8	62.1
	5	80	37.9	37.9	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Desain pekerjaan mengurangi turn over.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	3.3	3.3	3.3
	3	21	10.0	10.0	13.3
	4	134	63.5	63.5	76.8
	5	49	23.2	23.2	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Desain pekerjaan meningkatkan kemampuan karyawan.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	2.8	2.8	2.8
	3	11	5.2	5.2	8.1
	4	124	58.8	58.8	66.8
	5	70	33.2	33.2	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Pengembangan potensi diri.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	13	6.2	6.2	6.2
	3	30	14.2	14.2	20.4
	4	121	57.3	57.3	77.7
	5	47	22.3	22.3	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Pemberian bonus setiap pencapaian prestasi kerja.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	2.8	2.8	2.8
2	13	6.2	6.2	9.0
3	50	23.7	23.7	32.7
4	92	43.6	43.6	76.3
5	50	23.7	23.7	100.0
Total	211	100.0	100.0	

Kerjasama tim

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	5	2.4	2.4	2.4
3	12	5.7	5.7	8.1
4	94	44.5	44.5	52.8
5	100	47.4	47.4	100.0
Total	211	100.0	100.0	

Frequencies Teknologi Informasi

FREQUENCIES VARIABLES=x2.1 x2.2 x2.3 x2.4

Frequency Table

Efisiensi waktu dalam menyelesaikan tugas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	.5	.5	.5
2	5	2.4	2.4	2.8
3	24	11.4	11.4	14.2
4	118	55.9	55.9	70.1
5	63	29.9	29.9	100.0
Total	211	100.0	100.0	

Otoritas dalam mengakases data

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	1.9	1.9	1.9
	3	19	9.0	9.0	10.9
	4	136	64.5	64.5	75.4
	5	52	24.6	24.6	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	3.3	3.3	3.3
	3	22	10.4	10.4	13.7
	4	108	51.2	51.2	64.9
	5	74	35.1	35.1	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Kemudahan dalam mengoperasikan sistem

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	5.7	5.7	5.7
	3	29	13.7	13.7	19.4
	4	118	55.9	55.9	75.4
	5	52	24.6	24.6	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=x3.1 x3.2 x3.3 x3.4 x3.5 x3.6 x3.7 x3.8
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies Gaya Kepemimpinan

Frequency Table

kegiatan Wisata Keluarga Karyawan sebagai reward.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	4.3	4.3	4.3
	2	43	20.4	20.4	24.6
	3	75	35.5	35.5	60.2
	4	61	28.9	28.9	89.1
	5	23	10.9	10.9	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

petunjuk dalam bekerja.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	16	7.6	7.6	7.6
	3	51	24.2	24.2	31.8
	4	115	54.5	54.5	86.3
	5	29	13.7	13.7	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Pemberian ide-ide.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	20	9.5	9.5	9.5
	3	47	22.3	22.3	31.8
	4	115	54.5	54.5	86.3
	5	29	13.7	13.7	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Kewibawaan yang tinggi.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	.9	.9	.9
	2	13	6.2	6.2	7.1
	3	44	20.9	20.9	28.0
	4	120	56.9	56.9	84.8
	5	32	15.2	15.2	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Pemberian inspirasi kepada Karyawan.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.5	.5	.5
	2	13	6.2	6.2	6.6
	3	41	19.4	19.4	26.1
	4	108	51.2	51.2	77.3
	5	48	22.7	22.7	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Memiliki kemampuan intelektual terhadap karyawan.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.5	.5	.5
	2	13	6.2	6.2	6.6
	3	41	19.4	19.4	26.1
	4	110	52.1	52.1	78.2
	5	46	21.8	21.8	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Melibatkan pertimbangan individual.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	36	17.1	17.1	17.1
3	74	35.1	35.1	52.1
4	88	41.7	41.7	93.8
5	13	6.2	6.2	100.0
Total	211	100.0	100.0	

Pengaruh yang ideal.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	.5	.5	.5
2	17	8.1	8.1	8.5
3	57	27.0	27.0	35.5
4	119	56.4	56.4	91.9
5	17	8.1	8.1	100.0
Total	211	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=y1.1 y1.2 y1.3 y1.4 y1.5 x3.6 x3.7 x3.8

Frequency Table Komitmen Organisasi

Usaha keras untuk melaksanakan organisasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	.9	.9	.9
3	13	6.2	6.2	7.1
4	143	67.8	67.8	74.9
5	53	25.1	25.1	100.0
Total	211	100.0	100.0	

Kebanggaan bekerja pada organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.5	.5	.5
	3	16	7.6	7.6	8.1
	4	127	60.2	60.2	68.2
	5	67	31.8	31.8	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Kesediaan melakukan tugas dan tanggung jawab organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.5	.5	.5
	3	14	6.6	6.6	7.1
	4	140	66.4	66.4	73.5
	5	56	26.5	26.5	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	11	5.2	5.2	5.2
	3	52	24.6	24.6	29.9
	4	122	57.8	57.8	87.7
	5	26	12.3	12.3	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Senang atas pilihan bekerja dalam organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	.9	.9	.9
	3	38	18.0	18.0	19.0
	4	126	59.7	59.7	78.7
	5	45	21.3	21.3	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=y2.1 y2.2 y2.3 y2.5 y2.6 y2.7 y2.8

Frequency Table Motivasi Kerja

Penghargaan atas Prestasi karyawan.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	1.4	1.4	1.4
	2	19	9.0	9.0	10.4
	3	39	18.5	18.5	28.9
	4	90	42.7	42.7	71.6
	5	60	28.4	28.4	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Pengembangkan potensi individu.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.5	.5	.5
	2	17	8.1	8.1	8.5
	3	34	16.1	16.1	24.6
	4	109	51.7	51.7	76.3
	5	50	23.7	23.7	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Pengakuan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	.9	.9	.9
	2	15	7.1	7.1	8.1
	3	50	23.7	23.7	31.8
	4	105	49.8	49.8	81.5
	5	39	18.5	18.5	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Inisiatif Karyawan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	2.8	2.8	2.8
	2	38	18.0	18.0	20.9
	3	86	40.8	40.8	61.6
	4	63	29.9	29.9	91.5
	5	18	8.5	8.5	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Kreatifitas Karyawan.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	19	9.0	9.0	9.0
	3	31	14.7	14.7	23.7
	4	129	61.1	61.1	84.8
	5	32	15.2	15.2	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Pencapaian tujuan.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.5	.5	.5
	2	16	7.6	7.6	8.1
	3	26	12.3	12.3	20.4
	4	122	57.8	57.8	78.2
	5	46	21.8	21.8	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Tanggung jawab karyawan.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	3.3	3.3	3.3
	3	20	9.5	9.5	12.8
	4	121	57.3	57.3	70.1
	5	63	29.9	29.9	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=y3.1 y3.2 y3.3 y3.4 y3.5 y3.6 y3.7

Frequency Table Kinerja Organisasi

Menghasilkan produk unggul.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	3.3	3.3	3.3
	3	24	11.4	11.4	14.7
	4	125	59.2	59.2	73.9
	5	55	26.1	26.1	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Pencapaian pendapatan maksimal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	4.3	4.3	4.3
	3	22	10.4	10.4	14.7
	4	121	57.3	57.3	72.0
	5	59	28.0	28.0	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Memiliki standar kerja yang dicapai.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	2.4	2.4	2.4
	3	21	10.0	10.0	12.3
	4	127	60.2	60.2	72.5
	5	58	27.5	27.5	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Strategi menghadapi kompetitor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.5	.5	.5
	2	7	3.3	3.3	3.8
	3	24	11.4	11.4	15.2
	4	116	55.0	55.0	70.1
	5	63	29.9	29.9	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Mewujudkan sasaran Perusahaan.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.5	.5	.5
	2	12	5.7	5.7	6.2
	3	25	11.8	11.8	18.0
	4	122	57.8	57.8	75.8
	5	51	24.2	24.2	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Efisiensi dalam menghasilkan output maksimal.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	5.7	5.7	5.7
	3	35	16.6	16.6	22.3
	4	125	59.2	59.2	81.5
	5	39	18.5	18.5	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Efektif dalam pencapaian target satu tahun yang lalu.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	.9	.9	.9
	2	16	7.6	7.6	8.5
	3	28	13.3	13.3	21.8
	4	125	59.2	59.2	81.0
	5	40	19.0	19.0	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Lampiran 3. Data Responden

No Urut	Nama Perusahaan	Nama Responden	Jenis Kelamin	Umur Responden	Pendidikan Terakhir	Jabatan	Lama Bekerja	Divisi/Departemen Kerja
1	PT. Semen Tonasa	Anis	Pria	41 - 50 Tahun	S2	Manager	>10 tahun	Dep. Akunt & keu
2	PT. Semen Tonasa	Nn	Pria	31 - 40 Tahun	S1	Manager	5-10 tahun	PEMASARAN
3	PT. Semen Tonasa	Benget Sitorus	Pria	31 - 40 Tahun	S2	Manager	5-10 tahun	Perencanaan Produksi
4	PT. Semen Tonasa	Jasmilati	Wanita	31 - 40 Tahun	S1	Manager	>10 tahun	Quality Assurance
5	PT. Bosowa Semen	Muhammad Hasbi	Pria	41 - 50 Tahun	S1	Manager	>10 tahun	Maintenance Planning
6	PT. Semen Tonasa	Syamsul Rizal	Pria	41 - 50 Tahun	SMA	Manager	>10 tahun	SCM dan Umum
7	PT. Semen Tonasa	Sariatun	Wanita	> 50 Tahun	S2	Manager	>10 tahun	Perencanaan n Pengendalian Produksi
8	PT. Bosowa Semen	Ali Mugni	Pria	41 - 50 Tahun	S1	Supervisor	>10 tahun	HRD
9	PT. Semen Tonasa	Juwanti D	Wanita	41 - 50 Tahun	S1	Manager	>10 tahun	Human Capital
10	PT. Bosowa Semen	Fahurraji	Pria	41 - 50 Tahun	S1	Manager	>10 tahun	Bizpro-IT
11	PT. Semen Tonasa	NN	Pria	41 - 50 Tahun	S1	Supervisor	>10 tahun	Keuangan
12	PT. Semen Tonasa	Rifki	Pria	31 - 40 Tahun	D3	Manager	>10 tahun	SCM
13	PT. Bosowa Semen	Helmi Idris	Pria	41 - 50 Tahun	S1	Manager	>10 tahun	Finance
14	PT. Semen Tonasa	agus	Pria	> 50 Tahun	S2	Manager	>10 tahun	Procurement
15	PT. Bosowa Semen	Hadi'n	Pria	41 - 50 Tahun	S2	Manager	>10 tahun	Manufacture
16	PT. Semen Tonasa	Nn	Pria	41 - 50 Tahun	S1	Manager	>10 tahun	Manajer kebersihan lingkungan luar pabrik (tonasa 1 dan biringkassi)
17	PT. Semen Tonasa	Nn	Wanita	31 - 40 Tahun	S1	Manager	5-10 tahun	Legal
18	PT. Semen Tonasa	Dwi Catur Yanuari	Pria	31 - 40 Tahun	S2	Manager	5-10 tahun	Dept. Of Maintenance
19	PT. Semen Tonasa	Nn	Pria	41 - 50 Tahun	S2	Manager	>10 tahun	Penjualan
20	PT. Semen Tonasa	A muh said chaik	Pria	41 - 50 Tahun	S2	Lainnya	>10 tahun	Humas

21	PT. Semen Tonasa	Ade Meiriyadi	Pria	31 - 40 Tahun	S2	Manager	>10 tahun	Pengadaan
22	PT. Bosowa Semen	Andi Dewi	Wanita	31 - 40 Tahun	D3	Staff	>10 tahun	HR GA
23	PT. Semen Tonasa	Rombiq	Pria	> 50 Tahun	S1	Manager	>10 tahun	Pemeliharaan
24	PT. Semen Tonasa	Nn	Pria	41 - 50 Tahun	S1	Manager	>10 tahun	Dep Perencana Pengendalian Produksi
25	PT. Semen Tonasa	Wira purnama	Pria	41 - 50 Tahun	S1	Manager	>10 tahun	GRC
26	PT. Semen Tonasa	Nn	Pria	41 - 50 Tahun	S1	Manager	>10 tahun	Pengadaan
27	PT. Semen Tonasa	M Asdar Basir	Pria	41 - 50 Tahun	S1	Manager	>10 tahun	Pengadaan
28	PT. Semen Tonasa	Nova	Wanita	31 - 40 Tahun	S1	Manager	5-10 tahun	Akuntansi
29	PT. Semen Tonasa	Nn	Pria	31 - 40 Tahun	S1	Manager	5-10 tahun	Unit Keuangan/Dept. Akuntansi
30	PT. Semen Tonasa	Nn	Pria	> 50 Tahun	S1	Manager	>10 tahun	Pemeliharaan
31	PT. Semen Tonasa	Iswarni	Wanita	41 - 50 Tahun	S2	Manager	>10 tahun	Keuangan
32	PT. Semen Tonasa	Amir said	Pria	41 - 50 Tahun	SMA	Lainnya	>10 tahun	Akuntansi
33	PT. Semen Tonasa	Muh. Ridwan Belli	Pria	41 - 50 Tahun	D3	Lainnya	>10 tahun	Perencanaan dan Pengendali Produksi
34	PT. Semen Tonasa	Harry Kurniawan	Pria	41 - 50 Tahun	S1	Manager	>10 tahun	Dep Perencanaan Pengendalian Produksi
35	PT. Semen Tonasa	Ilyas HM	Pria	41 - 50 Tahun	S1	Lainnya	>10 tahun	CSR
36	PT. Semen Tonasa	Karim	Pria	> 50 Tahun	S1	Lainnya	>10 tahun	Unit Layanan & Inventori ST
37	PT. Bosowa Semen	Muh Alfar Haruna	Pria	41 - 50 Tahun	SMA	Supervisor	>10 tahun	HR &GA
38	PT. Semen Tonasa	Eldy	Pria	41 - 50 Tahun	S1	Manager	>10 tahun	Pengadaan
39	PT. Semen Tonasa	Daniel bean	Pria	> 50 Tahun	S1	Manager	>10 tahun	Transportasi 3
40	PT. Semen Tonasa	Endah	Wanita	31 - 40 Tahun	S2	Manager	>10 tahun	Keuangan
41	PT. Semen Tonasa	Nn	Pria	41 - 50 Tahun	S1	Manager	>10 tahun	Koperasi
42	PT. Bosowa Semen	Agus Riadi	Pria	< 30 Tahun	S1	Manager	5-10 tahun	CONTROLLER
43	PT. Bosowa Semen	Nn	Wanita	31 - 40 Tahun	S1	Manager	>10 tahun	Accounting controller
44	PT. Bosowa Semen	Laode sinaruliah	Pria	41 - 50 Tahun	S1	Manager	>10 tahun	Accounting and tax
45	PT. Bosowa Semen	Nn	Wanita	31 - 40 Tahun	S1	Supervisor	5-10 tahun	accounting/tax
46	PT. Bosowa Semen	Hasanuddin	Pria	31 - 40 Tahun	S1	Supervisor	>10 tahun	FINANCE
47	PT. Bosowa Semen	ILHAM IBRAHIM	Pria	41 - 50 Tahun	S1	Manager	>10 tahun	Management System
48	PT. Bosowa Semen	Nn	Pria	> 50 Tahun	S1	Manager	>10 tahun	Tax departemen
49	PT. Bosowa Semen	Bagus Sarwono	Pria	< 30 Tahun	S1	Supervisor	5-10 tahun	Produksi

	Rifqi	Pria	< 30 Tahun	S1	Staff	5-10 tahun	Akuntansi
79	PT. Semen Tonasa	Nn	Wanita	31 - 40 Tahun	S1	5-10 tahun	Sistem Manajemen
80	PT. Semen Tonasa	Nn	Pria	41 - 50 Tahun	S1	>10 tahun	Engineering dan scm
81	PT. Semen Tonasa	JANUAR PANGGALO	Pria	> 50 Tahun	S1	>10 tahun	Pemeliharaan
82	PT. Semen Tonasa	Astrizal M	Pria	31 - 40 Tahun	S1	>10 tahun	Unit workshop, departemen pemeliharaan
83	PT. Semen Tonasa	Gusrianto	Pria	41 - 50 Tahun	S1	>10 tahun	Sales
84	PT. Semen Tonasa	Nn	Wanita	31 - 40 Tahun	S1	>10 tahun	Sismen
85	PT. Semen Tonasa	Nn	Pria	41 - 50 Tahun	S3	5-10 tahun	Unit Pendidikan
86	PT. Semen Tonasa	Muh. Alandy	Pria	> 50 Tahun	S1	>10 tahun	Penjualan
87	PT. Semen Tonasa	Nn	Wanita	31 - 40 Tahun	S1	>10 tahun	Internal Audit
88	PT. Semen Tonasa	Nn	Pria	41 - 50 Tahun	S1	>10 tahun	Unit Penunjang ST
89	PT. Semen Tonasa	Ilyas Timu	Pria	> 50 Tahun	S2	>10 tahun	Staf Sismen
90	PT. Semen Tonasa	Ahmad	Pria	41 - 50 Tahun	S1	5-10 tahun	Keuangan
91	PT. Semen Tonasa	Firdaus	Pria	< 30 Tahun	SMA	5-10 tahun	Keuangan
92	PT. Semen Tonasa	Muhammad yuhilis	Pria	41 - 50 Tahun	S2	>10 tahun	Finance
93	PT. Semen Tonasa	Nn	Wanita	31 - 40 Tahun	S2	5-10 tahun	Keuangan
94	PT. Semen Tonasa	Haryani	Pria	41 - 50 Tahun	S1	>10 tahun	Human Capital
95	PT. Semen Tonasa	Hasruddin	Pria	41 - 50 Tahun	S1	>10 tahun	SDM
96	PT. Semen Tonasa	Nn	Wanita	< 30 Tahun	SMA	5-10 tahun	Departemen keuangan
97	PT. Semen Tonasa	Nn	Wanita	< 30 Tahun	S1	5-10 tahun	Keuangan
98	PT. Semen Tonasa	Nn	Pria	< 30 Tahun	SMA	5-10 tahun	Keuangan
99	PT. Semen Tonasa	Rahmat	Pria	31 - 40 Tahun	S1	>10 tahun	Akuntansi keuangan
100	PT. Semen Tonasa	Yuki Tri Baskoro	Pria	41 - 50 Tahun	S2	>10 tahun	Public relations
101	PT. Semen Tonasa	Nn	Pria	41 - 50 Tahun	S1	>10 tahun	Procurement
102	PT. Semen Tonasa	Nn	Pria	> 50 Tahun	S2	>10 tahun	Benefit Karyawan
103	PT. Semen Tonasa	Nn	Pria	< 30 Tahun	SMA	5-10 tahun	Akuntansi keuangan
104	PT. Semen Tonasa	Zaenal	Wanita	31 - 40 Tahun	S1	>10 tahun	Dept.Keuangan
105	PT. Semen Tonasa	Nn	Wanita	41 - 50 Tahun	S1	>10 tahun	Human Capital
106	PT. Semen Tonasa	Juwani	Wanita	41 - 50 Tahun	S2	>10 tahun	hukum dan humas
107	PT. Semen Tonasa	Widjiastuyi	Wanita	41 - 50 Tahun	S2	>10 tahun	

108	PT. Bosowa Semen	Jurjani		Pria	< 30 Tahun	S1	Staff	5-10 tahun	Pemasaran						
109	PT. Semen Tonasa	Andi Rachman		Pria	31 - 40 Tahun	S1	Manager	5-10 tahun	Transportasi						
110	PT. Semen Tonasa	Nh		Pria	41 - 50 Tahun	S1	Manager	>10 tahun	Dep. Cemen production						
111	PT. Semen Tonasa	Nh		Pria	41 - 50 Tahun	S1	Manager	>10 tahun	GRC						
112	PT. Semen Tonasa	Arham Aras		Pria	41 - 50 Tahun	SMA	Manager	>10 tahun	Procurement						
113	PT. Semen Tonasa	Kiworo		Pria	> 50 Tahun	S1	Manager	>10 tahun	SHE						
114	PT. Semen Tonasa	Rahma		Wanita	< 30 Tahun	S1	Staff	5-10 tahun	Dep. SDM						
115	PT. Semen Tonasa	Irwan		Pria	31 - 40 Tahun	SMA	Supervisor	>10 tahun	Pengendalian mutu tonasa 2/3						
116	PT. Semen Tonasa	Hasran Habe		Pria	41 - 50 Tahun	SMA	Manager	>10 tahun	Transportasi						
117	PT. Semen Tonasa	Nh		Pria	41 - 50 Tahun	S1	Manager	>10 tahun	Koperasi						
118	PT. Semen Tonasa	Ahmad Rizky Dareljat		Pria	31 - 40 Tahun	S2	Manager	5-10 tahun	Internal Audit						
119	PT. Bosowa Semen	Budiman		Pria	41 - 50 Tahun	D3	Supervisor	>10 tahun	General affair						
120	PT. Bosowa Semen	Nh		Pria	41 - 50 Tahun	S2	Supervisor	>10 tahun	Maintenance Reliability CBM (Condition Base Monitoring)						
121	PT. Bosowa Semen	Nh		Pria	31 - 40 Tahun	SMA	Lainnya	>10 tahun	Maintenance mecanichal						
122	PT. Bosowa Semen	amir		Pria	41 - 50 Tahun	S1	Supervisor	>10 tahun	produksi						
123	PT. Bosowa Semen	Nh		Pria	30	S1	Supervisor	5-10 Tahun	Production						
124	PT. Bosowa Semen	Nh		Pria	34	S1	Staff	>10 Tahun	Mechanical Maintenance						
125	PT. Bosowa Semen	Nh		Pria	38	SMA	Dan Lain-lain	>10 Tahun	Production						
126	PT. Bosowa Semen	Nh		Pria	42	SMA	Officer	>10 Tahun	Production						
127	PT. Bosowa Semen	Nh		Pria	36	S1	Staff	>10 Tahun	Mechanical Maintenance						
128	PT. Bosowa Semen	Nh		Pria	45	SMA	Officer	>10 Tahun	Production						
129	PT. Bosowa Semen	Nh		Wanita	36	S1	Staff	5-10 Tahun	Production						
130	PT. Bosowa Semen	Ela Ruzeta		Wanita	38	S1	Supervisor	>10 Tahun	Reliability Maintenance						
131	PT. Bosowa Semen	Nh		Pria		SMA	Staff		Procurement						
132	PT. Bosowa Semen	Kamaruddin		Pria	48	S2	Manager	>10 Tahun	Quality Assurance						
133	PT. Bosowa Semen	Haspiady		Pria	44	S1	Manager	>10 Tahun	Quality Assurance						

134	PT. Bosowa Semen	Nn		Pria	42	D3	Officer	>10 Tahun	Planning Maintenance
135	PT. Bosowa Semen	Dh		Pria	41	S1	Supervisor	>10 Tahun	Reliability Maintenance
136	PT. Bosowa Semen	Nn		Pria	39	S1	Officer	>10 Tahun	Mechanical Maintenance
137	PT. Bosowa Semen	Nn		Pria	40	S1	Dan Lain-lain		Production
138	PT. Bosowa Semen	Muhammad		Pria	37	S1	Staff	5-10 Tahun	Reliability Maintenance
139	PT. Bosowa Semen	Nn		Pria	34	SMA	Staff	>10 Tahun	Mechanical Maintenance
140	PT. Bosowa Semen	Nn		Pria	39		Officer	>10 Tahun	HR & GA
141	PT. Bosowa Semen	Nn		Pria	40	S2	Manager	>10 Tahun	Corp Com & Legal
142	PT. Bosowa Semen	Fulana		Wanita	39	S2	Staff	>10 Tahun	HG & GA
143	PT. Bosowa Semen	Ahmad		Pria	50	S1	Staff	>10 Tahun	Maintenance Divisi
144	PT. Bosowa Semen	Nn		Wanita	32	S1	Officer	5-10 Tahun	
145	PT. Bosowa Semen	Nn		Pria	40	S1	Supervisor	5-10 Tahun	HR
146	PT. Bosowa Semen	Nn		Pria	30	S1	Staff	5-10 Tahun	Keuangan
147	PT. Bosowa Semen	Nn		Wanita	34	S1	Manager	>10 Tahun	Keuangan
148	PT. Bosowa Semen	Mus. Ramli		Pria	47	S1	Supervisor	>10 Tahun	Accounting
149	PT. Bosowa Semen	Rohayani		Wanita	41	S1			
150	PT. Bosowa Semen	Nn		Wanita	27	S1	Staff	5-10 Tahun	HR
151	PT. Bosowa Semen	Dwi Muhammad Tsuipiq		Pria		S1	Officer	>10 Tahun	HR & GA
152	PT. Bosowa Semen	Nn		Pria	29	S1	Supervisor	5-10 Tahun	Accounting
153	PT. Bosowa Semen	Agus		Pria	52	S2	Officer	>10 Tahun	Finance
154	PT. Bosowa Semen	Rusli Ibrahim		Pria		S2	Officer	5-10 Tahun	HR
155	PT. Bosowa Semen	Nn		Wanita	42	S1	Staff	>10 Tahun	Corporate communication
156	PT. Bosowa Semen	Marina		Wanita	42	S1	Supervisor	>10 Tahun	HR
157	PT. Bosowa Semen	Yudi		Pria	31	D3	Staff	5-10 Tahun	Divisi Finance
158	PT. Bosowa Semen	Nn		Wanita					
159	PT. Bosowa Semen	Nn		Wanita	25	S1	Staff	5-10 Tahun	Quarry
160	PT. Bosowa Semen	Mega Lestari		Wanita					

		Ismail	Pria	26	S1	Staff	5-10 Tahun	Quarry
161	PT. Bosowa Semen	Ismail	Pria	26	S1	Staff	5-10 Tahun	Quarry
162	PT. Bosowa Semen	Nh	Pria	50	S1	Supervisor	>10 Tahun	Fin& Tax Dept
163	PT. Bosowa Semen	Nh	Pria	43	S1	Supervisor	>10 Tahun	Accounting&Tax
164	PT. Bosowa Semen	Nirwana	Wanita	31	S1	Staff	5-10 Tahun	Finance
165	PT. Bosowa Semen	Nh	Wanita	43	S1	Supervisor	>10 Tahun	Corporate Finance
166	PT. Bosowa Semen	Nh	Wanita	52	S1	Staff	>10 Tahun	Finance
167	PT. Bosowa Semen	H. Baharuddin ,SE	Pria	45	S1	Officer	>10 Tahun	Finance & Accounting
168	PT. Bosowa Semen	Nh	Pria	40	S1	Supervisor	>10 Tahun	Procurement
169	PT. Bosowa Semen	Adam Basra ,ST	Pria	40	S1	Supervisor	5-10 Tahun	Pajak
170	PT. Bosowa Semen	Damayanti	Wanita	33	S2	Staff	5-10 Tahun	Production
171	PT. Bosowa Semen	Nh	Wanita	31	S1	Staff	>10 Tahun	Purchasing
172	PT. Bosowa Semen	Andi Asral	Pria	48	SMA	Manager	>10 Tahun	Quarry
173	PT. Bosowa Semen	Periinding	Pria	44	S1	Manager	>10 Tahun	Production
174	PT. Bosowa Semen	Hamzah Hamid	Pria	30	S1	Supervisor	5-10 Tahun	Production
175	PT. Bosowa Semen	Ayanto Arham	Pria	42	S1	Supervisor	>10 Tahun	HR & GA
176	PT. Bosowa Semen	Suharto Saga	Pria	48	SMA	Supervisor	>10 Tahun	Production
177	PT. Bosowa Semen	A. Marula	Pria	44	D3	Manager	>10 Tahun	Departemen Produksi
178	PT. Bosowa Semen	M. Ilyas	Pria	30	S1	Officer	>10 Tahun	Enviro & Comdev
179	PT. Bosowa Semen	Ambotang	Pria	53	S1	Officer	>10 Tahun	Enviro & Comdev
180	PT. Bosowa Semen	Arwan	Pria	36	SMA	Staff	>10 Tahun	Safety Enviro & Comdev
181	PT. Bosowa Semen	Idris	Pria	48	S1	Manager	>10 Tahun	SCE
182	PT. Bosowa Semen	Nh	Pria	47	S1	Supervisor	>10 Tahun	Production
183	PT. Bosowa Semen	Suhardi	Pria	31	S1	Dan Lain-lain	>10 Tahun	Purchasing
184	PT. Bosowa Semen	Handi Nur	Pria	40	SMA	Supervisor	>10 Tahun	Production
185	PT. Bosowa Semen	Sabar	Pria	40	SMA	Supervisor	>10 Tahun	Production

210	PT. Semen Tonasa	Muhammad Tamrin	Pria	48	S3	Supervisor	>10 Tahun	Keuangan		
211	PT. Semen Tonasa	Deasy Pragawati	Wanita	42	S1	Supervisor	>10 Tahun	Akuntansi / Keuangan		

Lampiran 4. Hasil olah Data Smart PLS

Tabel Uji Tahap Pertama

	Quality of Work Life (X1)	Teknologi Informasi (X2)	Gaya Kepemimpinan (X3)	Komitmen Organisasi (Y1)	Motivasi Kerja (Y2)	Kinerja Organisasi (Y3)
X1.1	0.705					
X1.2	0.545					
X1.3	0.578					
X1.4	0.791					
X1.5	0.734					
X1.6	0.793					
X1.7	0.790					
X1.8	0.806					
X1.9	0.651					
X1.10	0.753					
X1.11	0.758					
X1.12	0.709					
X1.13	0.734					
X2.1		0.735				
X2.2		0.823				
X2.3		0.874				
X2.4		0.845				
X3.1			0.663			
X3.2			0.839			
X3.3			0.853			
X3.4			0.801			

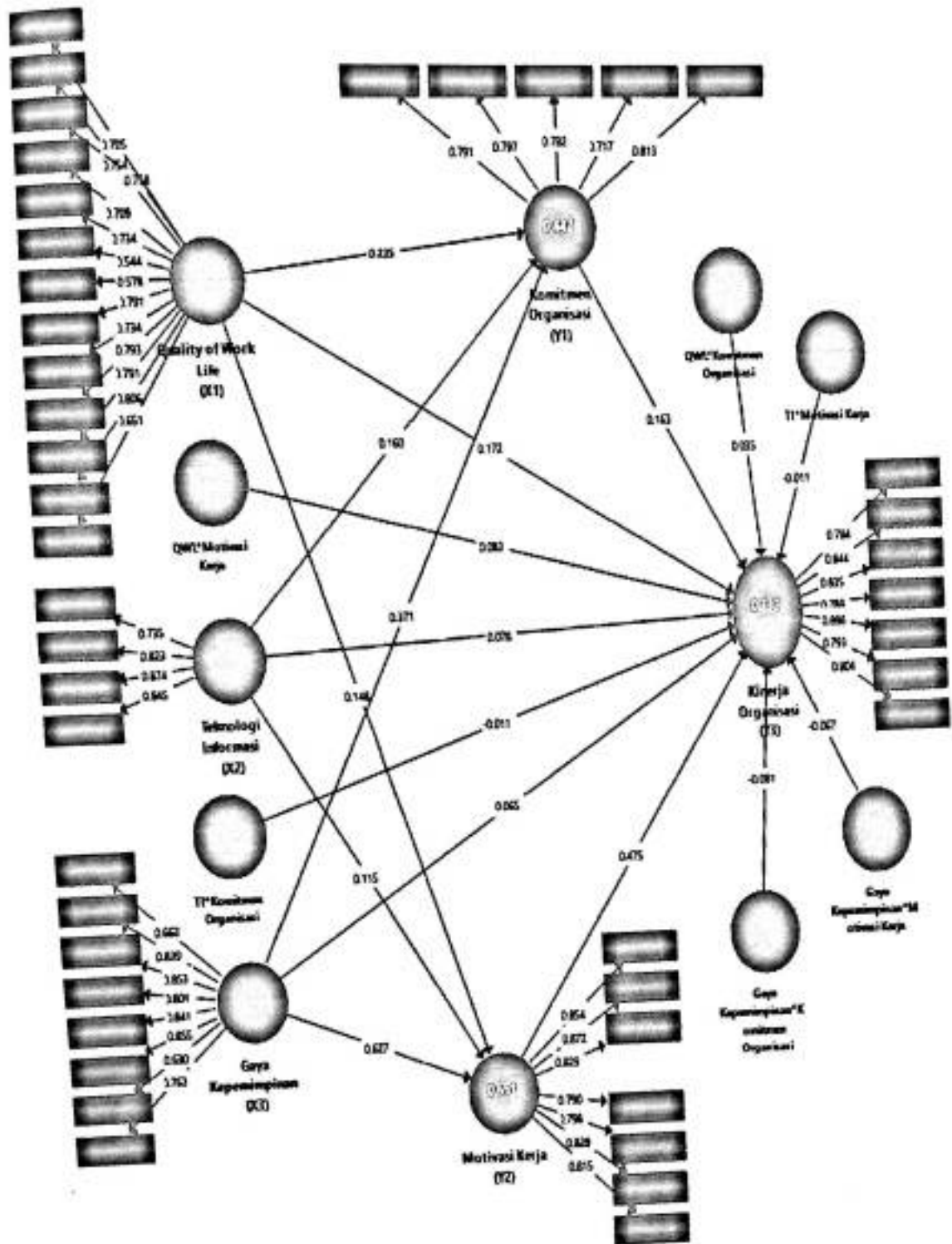
X3.5			0.841		
X3.6			0.855		
X3.7			0.631		
X3.8			0.763		
Y1.1				0.791	
Y1.2				0.797	
Y1.3				0.782	
Y1.4				0.717	
Y1.5				0.813	
Y2.1					0.851
Y2.2					0.869
Y2.3					0.830
Y2.4					0.344
Y2.5					0.792
Y2.6					0.799
Y2.7					0.835
Y2.8					0.814
Y3.1					0.784
Y3.2					0.844
Y3.3					0.835
Y3.4					0.768
Y3.5					0.898
Y3.6					0.793
Y3.7					0.804

Tabel Uji Tahap Kedua

	Quality of Work Life (X1)	Teknologi Informasi (X2)	Gaya Kepemimpinan (X3)	Komitmen Organisasi (Y1)	Motivasi Kerja (Y2)	Kinerja Organisasi (Y3)
X1.1	0.705					
X1.10	0.754					
X1.11	0.758					
X1.12	0.709					
X1.13	0.734					
X1.2	0.544					
X1.3	0.578					
X1.4	0.791					
X1.5	0.734					
X1.6	0.793					
X1.7	0.791					
X1.8	0.806					
X1.9	0.651					
X2.1		0.735				
X2.2		0.823				
X2.3		0.874				
X2.4		0.845				
X3.1			0.663			
X3.2			0.839			
X3.3			0.853			
X3.4			0.801			
X3.5			0.841			

X3.6					
X3.7			0.855		
X3.8			0.630		
Y1.1			0.763		
Y1.2				0.791	
Y1.3				0.797	
Y1.4				0.782	
Y1.5				0.717	
Y2.1				0.813	
Y2.2					0.854
Y2.3					0.872
Y2.5					0.829
Y2.6					0.79
Y2.7					0.798
Y2.8					0.839
Y3.1					0.815
Y3.2					0.784
Y3.3					0.844
Y3.4					0.835
Y3.5					0.788
Y3.6					0.898
Y3.7					0.793
					0.804

Gambar Uji Tahap Kedua



Tabel Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
	0.923	0.928	0.934	0.523
Quality of Work Life_(X1)				0.674
Teknologi Informasi_(X2)	0.838	0.849	0.892	0.616
Gaya Kepemimpinan_(X3)	0.909	0.923	0.927	0.609
Komitmen Organisasi_(Y1)	0.839	0.839	0.886	0.686
Motivasi Kerja_(Y2)	0.924	0.927	0.939	0.675
Kinerja Organisasi_(Y3)	0.919	0.923	0.936	

Tabel Cross Loading

	Quality of Work Life (X1)	Teknologi Informasi (X2)	Gaya Kepemimpinan (X3)	Komitmen Organisasi (Y1)	Motivasi Kerja (Y2)	Kinerja Organisasi (Y3)
X1.1	0.705	0.500	0.540	0.433	0.525	0.513
X1.10	0.754	0.512	0.463	0.417	0.459	0.514
X1.11	0.758	0.533	0.572	0.516	0.560	0.566
X1.12	0.709	0.495	0.564	0.440	0.518	0.523
X1.13	0.734	0.452	0.462	0.519	0.451	0.507
X1.2	0.544	0.323	0.396	0.289	0.352	0.323
X1.3	0.578	0.377	0.472	0.340	0.393	0.317
X1.4	0.791	0.486	0.523	0.435	0.513	0.501
X1.5	0.734	0.433	0.534	0.429	0.509	0.506
X1.6	0.793	0.510	0.465	0.431	0.455	0.452
X1.7	0.791	0.515	0.471	0.448	0.450	0.493
X1.8	0.806	0.510	0.430	0.414	0.435	0.476
X1.9	0.651	0.376	0.346	0.324	0.333	0.381

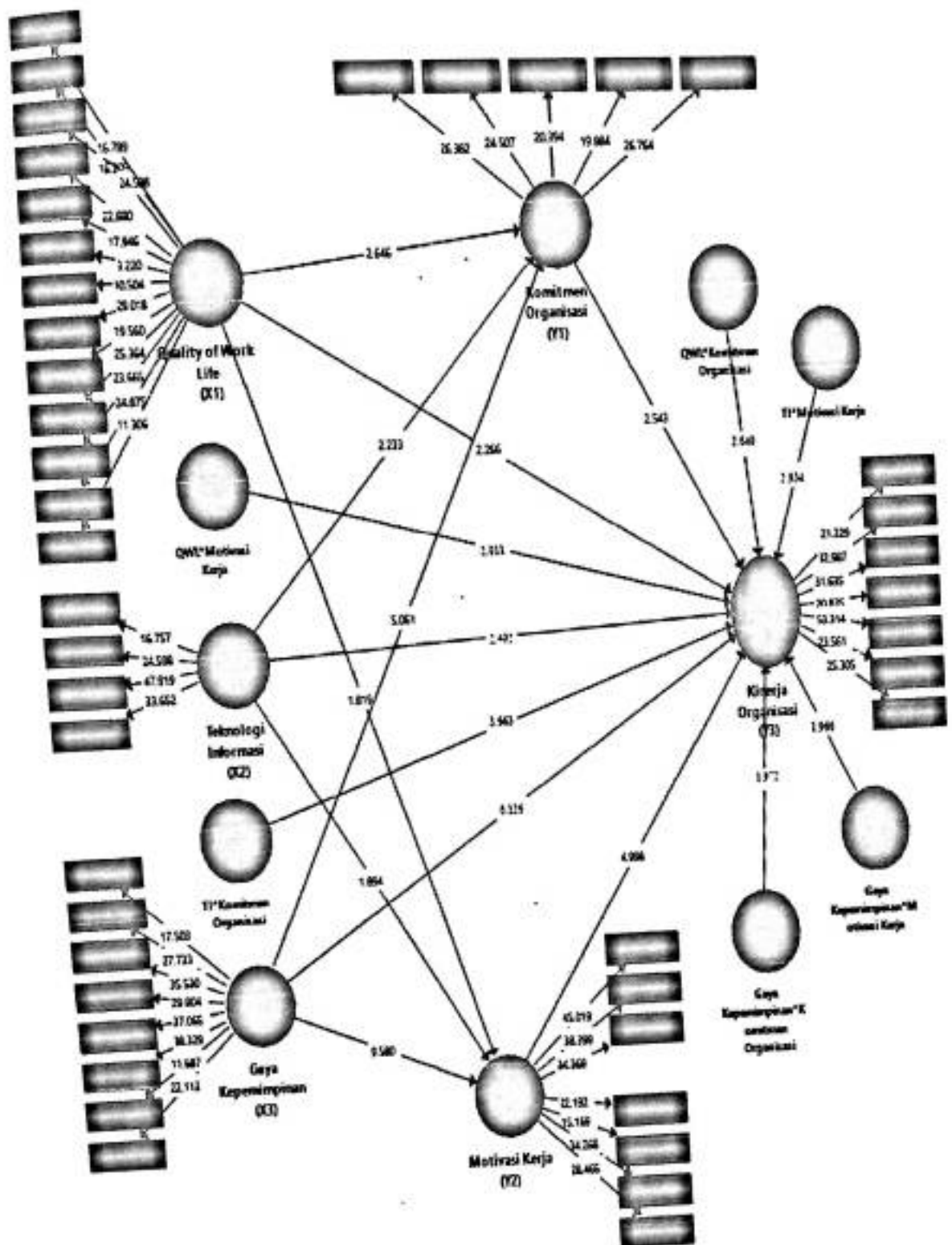
X2.1	0.459	0.735	0.369	0.384	0.392	0.391
X2.2	0.549	0.823	0.412	0.397	0.420	0.442
X2.3	0.589	0.874	0.484	0.485	0.522	0.519
X2.4	0.519	0.845	0.487	0.403	0.449	0.494
X3.1	0.525	0.409	0.663	0.386	0.481	0.425
X3.2	0.589	0.474	0.839	0.493	0.637	0.570
X3.3	0.599	0.507	0.853	0.560	0.645	0.641
X3.4	0.519	0.362	0.801	0.475	0.653	0.572
X3.5	0.592	0.492	0.841	0.580	0.735	0.666
X3.6	0.570	0.468	0.855	0.573	0.701	0.659
X3.7	0.334	0.320	0.630	0.308	0.449	0.444
X3.8	0.428	0.302	0.763	0.401	0.575	0.456
Y1.1	0.434	0.380	0.451	0.791	0.477	0.508
Y1.2	0.499	0.387	0.467	0.797	0.530	0.551
Y1.3	0.484	0.454	0.429	0.782	0.455	0.465
Y1.4	0.398	0.444	0.532	0.717	0.539	0.530
Y1.5	0.472	0.329	0.508	0.813	0.531	0.522
Y2.1	0.628	0.503	0.767	0.546	0.854	0.715
Y2.2	0.661	0.552	0.772	0.551	0.872	0.686
Y2.3	0.549	0.437	0.654	0.548	0.829	0.655
Y2.5	0.420	0.438	0.556	0.538	0.790	0.637
Y2.6	0.430	0.408	0.554	0.510	0.798	0.639
Y2.7	0.505	0.434	0.642	0.565	0.839	0.727
Y2.8	0.486	0.381	0.581	0.519	0.815	0.673
Y3.1	0.521	0.460	0.557	0.457	0.656	0.784
Y3.2	0.584	0.513	0.613	0.495	0.703	0.844
Y3.3	0.569	0.442	0.566	0.594	0.665	0.835

Y3.4	0.495	0.426	0.551	0.606	0.643	0.769
Y3.5	0.596	0.557	0.695	0.618	0.761	0.898
Y3.6	0.482	0.369	0.546	0.518	0.616	0.793
Y3.7	0.518	0.470	0.585	0.512	0.643	0.804

Tabel Uji Signifikan

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O-STDEV)	P Values
Quality of Work Life (X1) → Komitmen Organisasi (Y1)	0.235	0.239	0.089	2.646	0.008
Teknologi Informasi (X2) → Komitmen Organisasi (Y1)	0.160	0.159	0.072	2.233	0.026
Gaya Kepemimpinan (X3) → Komitmen Organisasi (Y1)	0.371	0.370	0.073	5.061	0.000
Quality of Work Life (X1) → Motivasi Kerja (Y2)	0.148	0.148	0.081	1.819	0.070
Teknologi Informasi (X2) → Motivasi Kerja (Y2)	0.115	0.115	0.061	1.894	0.059
Gaya Kepemimpinan (X3) → Motivasi Kerja (Y2)	0.627	0.628	0.065	9.580	0.000
Quality of Work Life (X1) → Kinerja Organisasi (Y3)	0.281	0.282	0.078	2.266	0.000
Teknologi Informasi (X2) → Kinerja Organisasi (Y3)	0.159	0.160	0.064	2.495	0.013
Gaya Kepemimpinan (X3) → Kinerja Organisasi (Y3)	0.423	0.418	0.069	6.126	0.000
Komitmen Organisasi (Y1) → Kinerja Organisasi (Y3)	0.163	0.173	0.064	2.543	0.011
Motivasi Kerja (Y2) → Kinerja Organisasi (Y3)	0.475	0.475	0.095	4.998	0.000
QWL * Komitmen Organisasi → Kinerja Organisasi (Y3)	0.235	0.032	0.089	2.640	0.049
TI * Komitmen Organisasi → Kinerja Organisasi (Y3)	0.381	0.078	0.104	3.663	0.014
Gaya Kepemimpinan * Komitmen Organisasi → Kinerja Organisasi (Y3)	0.211	0.009	0.107	1.972	0.044
QWL * Motivasi Kerja → Kinerja Organisasi (Y3)	0.283	0.084	0.091	2.011	0.047
TI * Motivasi Kerja → Kinerja Organisasi (Y3)	0.267	0.067	0.091	2.934	0.025
Gaya Kepemimpinan * Motivasi Kerja → Kinerja Organisasi (Y3)	0.228	0.012	0.119	1.966	0.037

Gambar Uji Signifikan Bootstrapping



Nilai R-Square

	R Square	Adjusted R Square
Komitmen Organisasi_(Y1)	0.447	0.439
Motivasi Kerja_(Y2)	0.651	0.646
Kinerja Organisasi_(Y3)	0.732	0.717