

**PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE* DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

(Studi pada Dosen Universitas Merdeka (UNMER) Malang)

TESIS

Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Magister



Oleh

FATMASARI ENDAYANI

NIM. 156030201111006

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI BISNIS
MINAT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2018**



JUDUL TESIS

PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE* DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi pada Dosen Universitas Merdeka (UNMER) Malang)

Nama Mahasiswa : Fatmasari Endayani

NIM : 156030201111006

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Minat : Manajemen Sumber Daya Manusia

KOMISI PEMBIMBING

Ketua : Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA

Anggota : Tri Wulida Afrianty, S.Sos., M.Si., MHRM, Ph.D

TIM PENGUJI

Dosen Penguji 1 : Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA

Dosen Penguji 2 : Tri Wulida Afrianty, S.Sos., M.Si., MHRM, Ph.D

Dosen Penguji 3 : Dr. Hamidah Nayati Utami, M.Si

Dosen Penguji 4 : Arik Prasetya, S.Sos, M.Si., Ph.D

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah TESIS ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah TESIS ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia TESIS ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU-NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang,

Mahasiswa,



Nama : Fatmawati Endyanti
NIM : 156090201111006
PS : Magister Administrasi Bisnis
PPSUB

MOTTO:

"Education is the most powerful weapon
which can you use to change the world."

-Nelson Mandela-

Karya ini Ku persembahkan kepada:

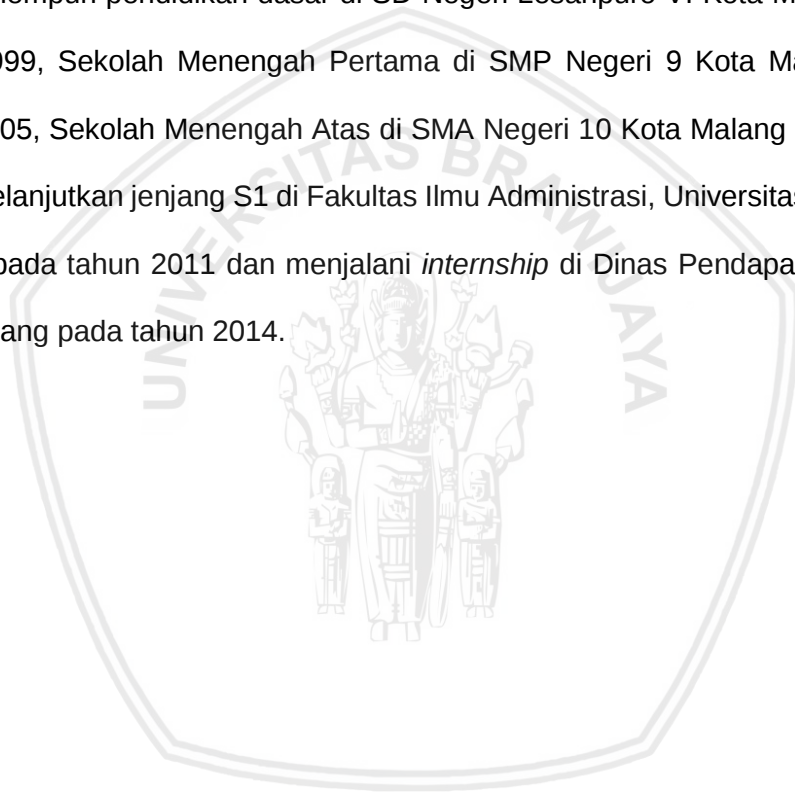
Kedua orang tuaku tercinta yang tak henti
mendoakan dan mendukung dalam
menyelesaikan kewajibanku, Papa Saman dan
Mamaku Astuti Endayani

And also to my lil brother Aji who's always there for
me through all of the ups and all of the downs.

RIWAYAT HIDUP

Fatmasari Endayani, lahir pada tanggal 13 Juni 1993, di Malang, Jawa Timur. Terlahir dari darah keturunan Jawa dan Flores, anak Pertama dari pasangan Bapak Saman dan Ibu Astuti Endayani, memiliki satu adik laki-laki Mochammad Azis Salman.

Menempuh pendidikan dasar di SD Negeri Lesanpuro VI Kota Malang pada tahun 1999, Sekolah Menengah Pertama di SMP Negeri 9 Kota Malang pada tahun 2005, Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 10 Kota Malang pada tahun 2008. Melanjutkan jenjang S1 di Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang pada tahun 2011 dan menjalani *internship* di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang pada tahun 2014.



UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji kepada Allah SWT yang senantiasa telah memberikan kekuatan, kesehatan, dan kesempatan pada penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini guna memperoleh gelar Magister Administrasi Bisnis. Shalawat serta salam penulis haturkan kepada junjungan nabi kita Muhammad SAW, keluarga dan sahabat para nabi. Penulis menyadari bahwa tanpa bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, maka tulisan ini tidak akan terwujud. Maka izinkanlah dengan penuh kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Brawijaya yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk kuliah di kampus ini.
2. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi (FIA) Universitas Brawijaya yang telah memberikan kesempatan menempuh pendidikan Magister Ilmu Administrasi Bisnis.
3. Bapak Dr. Kusdi Raharjo, DEA, selaku ketua Prodi Program Magister Ilmu Administrasi sekaligus sebagai dosen penguji I, yang telah banyak memberikan kritik maupun saran terhadap hasil penelitian saya demi kesempurnaan tugas ini.
4. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA selaku pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk membimbing penulis disela-sela padatnya aktivitas dan selalu memberikan semangat serta motivasi selama masa bimbingan, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini.

5. Ibu Tri Wulida Afrianty, S.Sos., M.Si., MHRM, Ph.D selaku pembimbing II yang bersedia meluangkan waktu disela-sela padatnya aktivitas untuk memberikan bimbingan bagi peneliti untuk menyelesaikan penelitian ini.
6. Ibu Dr. Hamidah Nayati Utami, M.Si dan Bapak Arik Prasetya, S.Sos, M.Si., Ph.D selaku dosen penguji I dan II yang telah banyak memberikan kritik dan saran terhadap hasil penelitian saya demi kesempurnaan tugas akhir ini.
7. Seluruh Dosen Magister Administrasi Bisnis yang senantiasa memberikan ilmu serta staff Magister Administrasi Bisnis yang telah melayani penulis dalam proses administrasi maupun akademik.
8. Kedua orang tua dan adik yang sangat saya cintai, yang senantiasa mendoakan dalam setiap sujudnya, yang selalu mendukung dan menyemangati penulis dalam keadaan suka maupun duka agar terus berjuang untuk mencapai cita-cita yang diharapkan. Kepada saudara-saudaraku yang selalu menjadi bagian dan motivasi bagi penulis.
9. Sahabat dan teman-teman seperjuangan selama masa kuliah dan penyelesaian tesis Magister Ilmu Administrasi, yang selalu memberikan dukungan juga menjadi teman belajar dan diskusi. Terkhusus sahabatku Della Ayu dan Jundah Ayu, serta kakak-kakak tingkatku Mba Hening, Mas Pampam, Mba Lina, Mba Phutri, Mas Robby, Mas Irfan dan lainnya yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Malang, Maret 2018
Penulis

Fatmasari Endayani

ABSTRAK

Fatmasari Endayani, 2018. Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya “Pengaruh *Quality of Work Life* dan Motivasi Kerja Terhadap *Employee Engagement* Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dosen Universitas Merdeka (Unmer) Malang). Komisi pembimbing, Ketua Komisi : Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA, Anggota : Tri Wulida Afrianty, S.Sos., M.Si., MHRM, Ph.D.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan gambaran *quality of work life* (QWL), Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan *Employee Engagement* pada Dosen Universitas Merdeka (UNMER) Malang; mengetahui dan menjelaskan pengaruh *quality of work life* dan motivasi kerja terhadap *employee engagement* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian eksplanatori dengan menggunakan kuesioner sebagai data primer. Data primer diperoleh dari kuesioner yang disebar pada dosen Universitas Merdeka Malang. Teknik sampling yang digunakan adalah propotional cluster sampling dengan jumlah sampel 74 Dosen. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis path dengan SPSS 21.0 dan tingkat signifikansi 0,05.

Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* dan Motivasi Kerja berpengaruh secara langsung terhadap *Employee Engagement* dan berpengaruh secara tidak langsung melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Variabel yang paling berpengaruh terhadap *Employee engagement* adalah variabel *Quality of Work life*.

Kata Kunci : *Quality of Work Life* (QWL), Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan *Employee Engagement*

ABSTRACT

Fatmasari Endayani, 2018. Post Graduate Program of Administrative Science Faculty, Universitas Brawijaya. The Effect of Quality of Work Life and Job Motivation on Employee Engagement With Job Satisfaction as An Intervening Variable (Study on Lecturers of Universitas Merdeka (Unmer) Malang). Supervisor: Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA, and Co-Supervisor: Tri Wulida Afrianty, S.Sos., M.Si., MHRM, Ph.D.

This research is to know and explain the Quality of work life (QWL), Work Motivation, Job Satisfaction, and Employee Engagement on Lecturers of Universitas Merdeka (UNMER) Malang. The purpose of this study is to know and explain the influence of quality of work life and work motivation to employee engagement with job satisfaction as intervening variable.

This research used explanatory research by using questionnaire as primary data. Primary data was distributed and obtained during on lecturers of Universitas Merdeka Malang. The sampling technique used is proportional cluster sampling with the total sample is 74 lecturers. Path analysis with SPSS 21.0 used in this research with level of significance 0,05.

The result of this study indicate that Quality of Work Life and Job Motivation has effect directly on employee engagement and has effect indirectly on job satisfaction as intervening variable. The dominant variable that has effect on employee engagement is quality of work life is showed in this study.

KEY WORDS : Quality of Work Life, Job Motivation, Job satisfaction, and Employee Engagement.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kepada sang pemilik segala pujian yaitu Allah SWT, yang senantiasa memberikan nafas hidup hingga pada hari ini penulis mampu menyelesaikan tugas akhir ini guna memperoleh gelar Magister Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Berkat usaha kerja keras dan do'a sehingga penelitian yang berjudul Pengaruh *Quality of Work Life* dan Motivasi Kerja Terhadap *Employee Engagement* Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dosen Universitas Merdeka (UNMER) Malang) dapat diselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari bahwa dalam penelitian ini masih terdapat kekurangan karena keterbatasan dan kemampuan penulis. Sebabnya kesempurnaan hanya milik Allah SWT. Maka dari itu, dengan kerendahan hati, penulis menerima kritik dan saran yang konstruktif demi penyempurnaan agar tulisan ini bisa bermanfaat sebagaimana mestinya. Akhir kata, selaku penulis memohon maaf atas segala kekurangan dan kesalahan dalam penulisan tesis ini.

Malang, Maret 2018

Penulis

Fatmasari Endayani

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
IDENTITAS PENGUJI	iii
PERNYATAAN ORISINILITAS	iv
MOTTO	v
RIWAYAT HIDUP	vi
UCAPAN TERIMA KASIH	vii
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii

BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Kontribusi Penelitian	10

BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Tinjauan Empiris	11
2.1.1 Penelitian terdahulu	11
2.1.2 Pemetaan Hasil Penelitian Terdahulu	23
2.2 Tinjauan Teoritis	32
2.2.1 Teori Perilaku Organisasi	32
2.2.2 <i>Quality of Work Life</i>	35
2.2.2.1 Pengertian <i>Quality of Work Life</i>	35
2.2.2.2 Upaya Peningkatan <i>Quality of Work Life</i>	37
2.2.2.3 Indikator <i>Quality of Work Life</i>	39
2.2.2.4 Manfaat <i>Quality of Work Life</i>	43
2.2.3 Motivasi Kerja	44
2.2.3.1 Pengertian Motivasi Kerja	44
2.2.3.2 Tujuan Motivasi Kerja	46
2.2.3.3 Teori Motivasi	46
2.2.3.4 Jenis-jenis Motivasi Kerja	56
2.2.3.5 Proses Motivasi Kerja	58
2.2.4 Kepuasan Kerja	59
2.2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja	59
2.2.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi	

	Kepuasan Kerja	60
	2.2.4.3 Dampak Kepuasan Kerja	62
	2.2.4.4 Pengukuran Kepuasan Kerja	63
2.2.5	<i>Employee Engagement</i>	64
	2.2.5.1 Pengertian <i>Employee Engagement</i>	64
	2.2.5.2 Dimensi <i>Employee Engagement</i>	67
	2.2.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Employee Engagement</i>	70
	2.2.5.4 Keuntungan <i>Employee Engagement</i>	73
2.2.6	<i>Social Exchange Theory</i>	74
2.3	Hubungan Antara <i>Quality Of Work Life</i> , Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan <i>Employee Engagement</i>	75
2.3.1	Hubungan <i>Quality Of Work Life</i> dengan Kepuasan Kerja	75
2.3.2	Hubungan Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja	77
2.3.3	Hubungan <i>Quality of Work Life</i> dengan <i>Employee Engagement</i>	80
2.3.4	Hubungan Motivasi Kerja dengan <i>Employee Engagement</i>	81
2.3.5	Hubungan Kepuasan Kerja dengan <i>Employee Engagement</i>	82
2.3.6	Hubungan <i>Quality of work life</i> dengan <i>Employee Engagement</i> melalui kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening	83
2.3.7	Hubungan Motivasi Kerja dengan <i>Employee Engagement</i> melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	85
BAB III	KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	86
3.1	Kerangka Konseptual	86
3.2	Hipotesis	88
BAB IV	METODE PENELITIAN	91
4.1	Jenis Penelitian	91
4.2	Lokasi Penelitian	92
4.3	Populasi dan Sampel	92
	4.3.1 Populasi Penelitian	92
	4.3.2 Sampel Penelitian	93
4.4	Pengumpulan Data	94
	4.4.1 Sumber Data	94
	4.4.2 Teknik Pengumpulan Data	95
4.5	Variabel Penelitian	96
4.6	Definisi Operasional Variabel	96

4.7	Skala Pengukuran	101
4.8	Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	102
4.8.1	Uji Validitas	102
4.8.2	Uji Reliabilitas	106
4.9	Metode Analisis Data	108
4.9.1	Analisis Statistik Deskriptif	108
4.9.2	Analisis Statistik Inferensial	108
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	111
5.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	111
5.1.1	Sejarah Universitas Merdeka Malang	111
5.1.2	Visi dan Misi Universitas Merdeka Malang	113
5.1.3	Tujuan dan Program Pendidikan	115
5.2	Profil Responden	116
5.2.1	Profil Responden berdasarkan Jenis Kelamin	116
5.2.2	Profil Responden Berdasarkan Usia	117
5.2.3	Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja	118
5.2.4	Profil Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	119
5.2.5	Profil responden Berdasarkan Status Responden	119
5.2.6	Profil Responden Berdasarkan Jumlah Anak	120
5.3	Analisis Deskriptif Variabel	121
5.3.1	Distribusi Frekuensi Variabel <i>Quality of Work Life</i> (X_1)	121
5.3.2	Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (X_2)	128
5.3.3	Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)	133
5.3.4	Distribusi Frekuensi Variabel <i>Employee Engagement</i> (Y)	136
5.4	Hasil Uji Analisis Jalur	142
5.4.1	Pengujian Koefisien Jalur <i>Quality of Work Life</i> Terhadap Kepuasan Kerja	142
5.4.2	Pengujian Koefisien Jalur Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	143
5.4.3	Pengujian Koefisien Jalur <i>Quality of Work Life</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i>	144
5.4.4	Pengujian Koefisien Jalur Motivasi Kerja Terhadap <i>Employee Engagement</i>	144
5.4.5	Pengujian Koefisien Jalur Kepuasan Kerja Terhadap <i>Employee Engagement</i>	145
5.4.6	Pengujian Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening dalam Hubungan <i>Quality of Work Life</i> dan Motivasi Kerja Terhadap <i>Employee Engagement</i> ..	146
5.4.7	Pengujian Koefisien tidak langsung <i>Quality of</i>	

	<i>Work Life Terhadap Employee Engagement</i>	
	yang melalui Kepuasan Kerja.....	147
5.4.8	Pengujian Koefisien tidak langsung	
	Motivasi Kerja Terhadap <i>Employee Engagement</i>	
	yang melalui Kepuasan Kerja.....	148
5.4.9	Hubungan Antar Jalur	149
5.4.10	Ketepatan Model penelitian (<i>Goodness off Fit</i>)	150
5.4.11	Korelasi antar Variabel.....	150
5.5	Pembahasan Hasil Penelitian	152
5.5.1	Deskripsi Variabel <i>Quality of Work Life</i> , Motivasi	
	Kerja, Kepuasan Kerja, dan <i>Employee Engagement</i> ..	
5.5.2	<i>Quality of Work Life</i> berpengaruh langsung	
	terhadap Kepuasan Kerja.....	152
5.5.3	Motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap	
	Kepuasan Kerja	153
5.5.4	<i>Quality of Work Life</i> berpengaruh langsung terhadap	
	<i>Employee Engagement</i>	154
5.5.5	Motivasi Kerja berpengaruh langsung terhadap	
	<i>Employee Engagement</i>	155
5.5.6	Kepuasan Kerja berpengaruh langsung terhadap	
	<i>Employee Engagement</i>	156
5.5.7	<i>Quality of Work Life</i> berpengaruh secara	
	tidak langsung terhadap <i>Employee Engagement</i>	
	melalui Kepuasan Kerja	157
5.5.8	Motivasi Kerja berpengaruh secara tidak langsung	
	Terhadap <i>Employee Engagement</i> melalui	
	Kepuasan Kerja	157
BAB VI	PENUTUP	159
6.1	Kesimpulan.....	158
6.2	Saran.....	160
6.3	Keterbatasan Penelitian.....	161
6.4	Kontribusi Penelitian	160

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
1.1	Jam Mengajar Dosen Universitas Merdeka Malang.....	7
2.1	Hasil Penelitian Terdahulu.....	23
3.1	Dasar Perumusan Hipotesis.....	89
4.1	Jumlah Dosen Universitas Merdeka Malang.....	93
4.2	Pembagian Sampel.....	94
4.3	Variabel dan Item	98
4.4	Penentuan Skor Jawaban Responden	101
4.5	Interval Kelas Skala Likert.....	102
4.6	Hasil Uji Validitas Variabel.....	103
4.7	Hasil Uji Validitas Variabel.....	105
4.8	Hasil Uji Reliabilitas variabel	107
5.1	Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	117
5.2	Jumlah Responden Berdasarkan Usia	117
5.3	Jumlah Responden Berdasarkan Masa kerja	118
5.4	Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	119
5.5	Jumlah Responden Berdasarkan Status Perkawinan	119
5.6	Jumlah Responden Berdasarkan Anak yang Dimiliki.....	120
5.7	Distribusi Frekuensi Item Variabel <i>Quality Of Work Life</i> (X_1).	121
5.8	Distribusi Frekuensi Item Variabel Motivasi Kerja (X_2)	128
5.9	Distribusi Frekuensi Item Variabel Kepuasan Kerja (Z)	133
5.10	Distribusi Frekuensi Item Variabel <i>Employee Engagement</i> (Y)	136
5.11	Hasil Uji Koefisien Jalur <i>Quality of Work Life</i> dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan kerja	142
5.12	Hasil Uji Koefisien Jalur <i>Quality of Work Life</i> Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Employee Engagement</i>	144
5.13	Hasil Pengujian Pengujian Pengaruh Tidak Langsung	147
5.14	Rekapitulasi Hasil Analisis Path	148
5.15	Hasil Korelasi Antar Variabel.....	150
5.16	Pedoman Korelasi.....	151

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
2.1	Model Perilaku Organisasi Dasar, Tahap II	33
2.2	Dimensi QWL	41
2.3	Rangkaian Determinasi Diri (SDT)	48
2.4	Hirarki Kebutuhan Maslow.....	51
2.5	Proses Penguatan.....	56
2.6	Proses Motivasi.....	58
2.7	Aspek Engagement	66
2.8	Model Teori Motivasi	78
3.1	Model Konseptual.....	88
3.2	Model Hipotesis.....	89
5.1	Diagram Hasil Analisis Jalur Variabel <i>Quality of Work Life</i> , Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan <i>Employee Engagement</i>	149

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul Lampiran
1.	Curriculum Vitae
2.	Surat Keterangan Telah Melakukan Riset
3.	Kuesioner
4.	Tabel Frekuensi Jawaban Responden
5.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
6.	Hasil Korelasi Antar Variabel
7.	Hasil Analisis Jalur Terhadap Kepuasan Kerja (Z)
8.	Hasil Analisis Jalur terhadap <i>Employee Engagement</i> (Y)



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada lingkungan organisasi atau perusahaan, karyawan merupakan salah satu sumber daya yang mempunyai nilai penting dan menjadi pemeran utama dalam mengelola sumber daya perusahaan yang lainnya. Setiap perusahaan berlomba-lomba menjadi yang terbaik di industrinya, kekuatan yang menjadi keunggulan daya saing pada umumnya adalah kemampuan perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya. Maka sudah sewajarnya apabila perusahaan memikirkan tentang bagaimana cara mengoptimalkan fungsi sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan.

Optimalisasi fungsi sumber daya manusia merupakan strategi untuk mencapai keunggulan. Upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk mendorong semangat kerja sehingga dapat bersaing yaitu dengan menciptakan kualitas kehidupan kerja yang baik dan meningkatkan motivasi karyawannya. Hal ini juga akan berguna sebagai salah satu cara untuk mempertahankan karyawan. Pengelolaan kehidupan kerja yang baik bertujuan untuk meningkatkan daya saing bagi perusahaan. Salah satu upaya untuk mengoptimalkan fungsi sumber daya manusia adalah dengan meningkatkan *quality of work life* karyawan.

Quality of work life atau kualitas kehidupan kerja merupakan pelaksanaan kebijakan dan praktek-praktek manajemen sumber daya manusia yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi dan kesejahteraan karyawan (Stone, 2005). Kualitas yang lebih baik dari kehidupan kerja menyebabkan peningkatan

semangat kerja karyawan, meminimalkan gesekan dan mengurangi perputaran tenaga kerja dan absensi. Oleh karena itu diasumsikan bahwa ketika suasana yang tepat disediakan untuk karyawan, mereka akan dapat memberikan kinerja secara efektif dan efisien (Arif & Ilyas, 2013).

Sirgy, et.al (2001) menganggap *Quality of work life* sebagai hal penting membangun organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan. Hal ini berarti apabila *Quality of work life* di suatu perusahaan telah terwujud maka akan sangat berperan penting dalam terciptanya komitmen organisasi pada diri karyawan. Hal ini disebabkan karena dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas kepada perusahaan, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Kualitas kehidupan kerja di Indonesia dapat terpenuhi dengan menerapkan UU ketenagakerjaan no. 13 tahun 2003 yang mengatur tentang kesempatan dan perlakuan yang sama, pelatihan kerja, hubungan kerja, perlindungan, pengupahan, kesejahteraan karyawan, dan hubungan industrial (Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi, 2003).

Quality of work life adalah filsafat, seperangkat prinsip, yang menyatakan bahwa manusia adalah sumber daya yang paling penting dalam organisasi karena mereka dapat dipercaya, bertanggung jawab dan mampu membuat kontribusi yang berharga dan mereka harus diperlakukan dengan bermartabat dan hormat (Tabassum et al. 2011; Rose et al. 2006; dalam Kanten dan Sadullah, 2012). Sebagai filsafat, kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut yaitu 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.

Quality of work life memiliki perspektif pendekatan manajerial yang menekankan pada faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja (*work motivation*) dan kepuasan kerja (*Job satisfaction*). Dengan demikian, jika karyawan merasa bahwa kebutuhan di tempat kerja terpenuhi atau telah melampaui harapan, maka mereka merasakan tingkat yang menguntungkan dari kualitas kehidupan kerja, yang akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja mereka. Selain itu, *Quality of Work Life* tidak hanya mempengaruhi kepuasan kerja tetapi juga bentuk lain dari kepuasan hidup, seperti yang menyangkut keluarga, rekreasi dan aspek sosial (Crohan *et al.* 1989 ; Schmitt dan Mellon, 1980 ; Sirgy *et al.* 2001; dalam Lee, *et al.* 2014).

Upaya perusahaan untuk mengoptimalkan fungsi sumber daya manusia tidak hanya dilakukan dengan memperhatikan kualitas kehidupan kerja yang baik saja, tetapi perlu memperhatikan faktor lain seperti motivasi kerja karyawan. Pemimpin perusahaan yang baik harus mampu memberikan motivasi kepada karyawannya. Motivasi menurut Bangun (2012) merupakan suatu kondisi yang mendorong orang lain untuk dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan fungsinya dalam organisasi.

Menurut Ivancevich (2010), "Motivasi adalah himpunan sikap yang merupakan dorongan kepada seseorang untuk bertindak dalam tujuan spesifik. Lebih lanjut Ivancevich (2010), menjelaskan bahwa motivasi dapat memberikan energi, saluran, dan mempertahankan keadaan dan perilaku seseorang untuk mencapai tujuan perusahaan. Motivasi berkaitan dengan kekuatan dan arah perilaku dan faktor-faktor yang mempengaruhi orang untuk berperilaku dengan

cara tertentu, Armstrong (2010). Oleh karena itu, motivasi perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin. Pemenuhan kebutuhan karyawan yang mendasar akan berdampak pula pada semangat kerja karyawan. Hal ini berarti apabila motivasi karyawan tinggi maka akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerjanya.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu sikap, (positif atau negatif) dan penilaian mengenai situasi kerja (Weiss, 2002; dalam Closon, et al. 2015). Kepuasan kerja akan tercipta apabila harapan karyawan dapat terpenuhi. Beberapa peneliti perilaku organisasi telah menyelidiki efek signifikan dari *Quality of Work Life* terhadap kepuasan kerja (Boisvert, 1977; Kiernan dan Knutson, 1990; Sirgy et al. 2001). Ference (1982) berpendapat bahwa persepsi karyawan mengenai kualitas kehidupan kerja yang dapat memenuhi kebutuhan mereka dapat secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu semakin tinggi tingkat kepuasan kerja akan menyebabkan karyawan *engaged* dengan tempat kerja mereka (Park dan Gursay 2012).

Employee engagement didefinisikan secara umum sebagai tingkat komitmen dan keterlibatan karyawan terhadap nilai-nilai perusahaan. Ketika karyawan tersebut terlibat, mereka akan menyadari tanggung jawabnya dan memotivasi rekan kerja untuk mencapai tujuan organisasi (Anitha, 2014). *Employee engagement* pertama kali dikonseptualisasikan oleh Kahn (1990) sebagai keadaan dimana anggota organisasi mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya. Dalam *engagement*, seseorang akan mempekerjakan dan mengespresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama menunjukkan kinerja mereka.

Berbagai penelitian juga telah dilakukan untuk menjelaskan adanya pengaruh *quality of work life* dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap

employee engagement. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Kanten & Sadullah (2012) yang menjelaskan adanya pengaruh antara *quality of work life* terhadap *employee engagement* serta hasil menunjukkan adanya perbedaan tingkat *engagement* pada diri karyawan yang bergantung pada motivasi tiap individu. Ketika karyawan *engaged* dengan pekerjaan, hal ini akan mempengaruhi karakter psikologis karyawan, misalnya kepercayaan diri dan optimis, akan mendorong karyawan lebih jauh lagi dan hal ini akan mendorong kepuasan dan berakibat pada rendahnya *turnover intention* karyawan.

Penelitian mengenai *quality of work life* ini didukung dengan adanya beberapa *research gap*, diantaranya adalah belum konklusifnya hasil penelitian yang menguji pengaruh *quality of work life* terhadap kepuasan kerja. Penelitian Gunay & Boylu (2014) menunjukkan bahwa *quality of work life* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa adanya penurunan tingkat kualitas kehidupan kerja di kalangan akademisi, tetapi kepuasan kerja meningkat. Penelitian yang dilakukan oleh Lee, et al. (2015) mengungkapkan bahwa setiap atribut *quality of work life* memiliki dampak yang berbeda pada kepuasan kerja. Hasil penelitian menjelaskan *quality of work life* tidak sepenuhnya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian lanjutan mengenai *quality of work life* terhadap kepuasan kerja.

Selanjutnya penelitian Arif & Ilyas (2013) mengungkapkan bahwa secara keseluruhan persepsi *Quality of work life* berpengaruh terhadap kepuasan akan tetapi tidak berdampak kepada *engagement* dan komitmen karyawan. Sejalan dan sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Mehrzi & Singh (2016) serta Slatten & mehmetoglu (2012) yang menemukan bahwa masih sedikitnya penelitian

mengenai variabel *employee engagement* dan perlu dilakukan eksplorasi terkait variabel tersebut untuk penelitian selanjutnya, maka penelitian ini juga menggunakan *employee engagement* sebagai salah satu variabel penelitian yang berhubungan dengan *quality of work life*.

Dewasa ini persaingan perguruan tinggi di Indonesia khususnya di Kota Malang semakin ketat. Mereka berlomba-lomba untuk mendapatkan sumber daya manusia yang bermutu sehingga mampu bersaing di tingkat nasional maupun internasional. Berbagai cara dilakukan oleh perguruan tinggi untuk mencapai tujuan tersebut. Hal ini tidak terlepas dari kualitas kehidupan kerja dan motivasi dosen di perguruan tinggi. Apabila para dosen mempunyai motivasi yang tinggi, diharapkan mereka akan menunjukkan totalitasnya dan loyalitas terhadap lembaga tersebut, namun apabila mereka tidak mempunyai motivasi yang tinggi maka para dosen cenderung menunjukkan kinerja yang kurang optimal. Keadaan seperti ini akan sangat berimbas kepada kualitas perguruan tinggi tersebut.

Pendidikan adalah kunci pembangunan. Demikianlah tajuk yang diberikan oleh Mantan Wakil Presiden Boediono (Kompas, 27/1/2017). Melalui pendidikan di perguruan tinggi, mahasiswa akan berproses menjadi bibit-bibit unggul. Dalam hal ini, perguruan tinggilah yang berkewajiban melahirkan generasi-generasi emas. Pendidikan yang berlangsung seharusnya meliputi komunikasi dua arah yang melibatkan keaktifan antara dosen dan mahasiswa. Dosen pendidikan dituntut untuk merangsang daya pikir mahasiswa sehingga ilmu akan berkembang.

Universitas Merdeka (UNMER) Malang adalah salah satu perguruan tinggi swasta yang memiliki slogan "The Quality University". Mengacu dengan slogan yang ada, perguruan tinggi tersebut dituntut untuk mampu meningkatkan kualitas lembaga, kualitas sumber daya, serta kualitas para mahasiswanya. Upaya yang

dapat dilakukan untuk memenuhi tuntutan tersebut yaitu seperti memperhatikan tenaga pengajar yang kompeten, memperhatikan materi pengajaran yang sesuai dengan kurikulum, serta mengatur sumber daya lain seperti kebutuhan finansial dan keterbaruan teknologi. Dengan demikian diharapkan UNMER mampu menghasilkan lulusan yang terbaik. Hal ini perlu dilakukan agar UNMER mampu bersaing dengan Perguruan Tinggi Swasta lain di Malang yang juga berlomba-lomba meningkatkan kualitas lembaganya.

Ada beberapa alasan yang melatar belakangi penulis dalam memilih topik penelitian ini. Pertama, sejalan dengan temuan beberapa *research gap* mengenai *quality of work life*, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan *Employee Engagement*, maka perlu adanya penelitian lanjutan mengenai hal tersebut. Kedua, adanya beban kerja dosen sebagai tenaga pengajar yang sangat tinggi sehingga perlu diperhatikan kualitas kehidupan kerja nya. Hal ini mengacu pada Tri Dharma perguruan tinggi yang meliputi pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada Masyarakat, serta kegiatan penunjang seperti aktif dalam kepanitiaan. Selain itu, adanya jam pengajaran untuk mahasiswa kelas reguler sore/mahasiswa program ekstensi menambah beban kerja dosen. Hal ini dapat dibuktikan melalui jam mengajar dosen yang ada di Universitas Merdeka Malang.

Tabel 1.1
Jam Mengajar Dosen Universitas Merdeka Malang

No	Hari	Jam Mengajar Dosen	
		Kelas Reguler Pagi	Kelas Reguler Sore
1.	Senin – Jumat	07.00 – 18.00	18.00 – 21.00
2.	Sabtu	-	07.00 – 18.00

Sumber : Universitas Merdeka Malang, 2017

Ketiga, mengacu pada masalah pembajakan karyawan yang marak terjadi saat ini, sangatlah penting suatu perusahaan atau organisasi mengetahui tingkat *engagement* karyawannya. Apabila *employee engagement* tidak diperhatikan,

maka akan menjadi peluang besar bagi Perguruan Tinggi Swasta lain untuk menarik mereka ke lembaganya. Hal ini dapat menjadi ancaman untuk kelangsungan hidup UNMER Malang. Berdasarkan latar belakang tersebut, mendorong peneliti untuk meneliti mengenai **“Pengaruh *Quality of Work Life* dan Motivasi Kerja Terhadap *Employee Engagement* dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening” (Studi pada Dosen Universitas Merdeka Malang).**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan tersebut, maka perumusan masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Deskripsi Variabel *Quality Of Work life*, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan *employee engagement* pada Dosen Universitas Merdeka Malang?
2. Apakah *Quality Of Work life* berpengaruh langsung terhadap Kepuasan kerja pada Dosen Universitas Merdeka Malang?
3. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh langsung terhadap Kepuasan kerja pada Dosen Universitas Merdeka Malang?
4. Apakah *Quality Of Work life* berpengaruh langsung terhadap *employee engagement* pada Dosen Universitas Merdeka Malang?
5. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh langsung terhadap *employee engagement* pada Dosen Universitas Merdeka Malang?
6. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh langsung terhadap *employee engagement* pada Dosen Universitas Merdeka Malang?

7. Apakah *Quality Of Work life* berpengaruh secara tidak langsung terhadap *employee engagement* melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Dosen Universitas Merdeka Malang?
8. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap *employee engagement* melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Dosen Universitas Merdeka Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mendeskripsikan mengenai variabel *Quality Of Work life*, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan *employee engagement* pada Dosen Universitas Merdeka Malang.
2. Untuk menganalisis pengaruh langsung *Quality Of Work life* terhadap Kepuasan kerja pada Dosen Universitas Merdeka Malang.
3. Untuk menganalisis pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Kepuasan kerja pada Dosen Universitas Merdeka Malang.
4. Untuk menganalisis pengaruh langsung *Quality Of Work life* terhadap *employee engagement* pada Dosen Universitas Merdeka Malang.
5. Untuk menganalisis pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap *employee engagement* pada Dosen Universitas Merdeka Malang.
6. Untuk menganalisis pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap *employee engagement* pada Dosen Universitas Merdeka Malang.
7. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung *Quality Of Work life* terhadap *employee engagement* melalui Kepuasan Kerja sebagai variable intervening pada Dosen Universitas Merdeka Malang.

8. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung Motivasi Kerja terhadap *employee engagement* melalui Kepuasan Kerja sebagai variable intervening pada Dosen Universitas Merdeka Malang.

1.4 Kontribusi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dari perspektif teoritis dan praktis, yaitu:

1. Perspektif Teoritis

- a. Memberikan tambahan penelitian empiris yang dapat berguna dan bermanfaat bagi ilmu pengetahuan dan pengembangan mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan *Quality of work life*, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan *Employee Engagement*.
- b. Sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian serupa maupun penelitian lanjutan.

2. Perspektif Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan manfaat bagi Universitas Merdeka Malang sebagai bahan masukan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan *Quality of work life* dan Motivasi Kerja guna meningkatkan Kepuasan kerja dosen dan meningkatkan *Employee Engagement*.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1.1. Tinjauan Empiris

2.1.1 Penelitian Terdahulu

Berikut ini disajikan beberapa penelitian terdahulu mengenai *Quality of work life*, motivasi kerja, kepuasan kerja dan *employee engagement* yang dijadikan acuan secara empiris dalam penelitian ini:

a. Arif & Ilyas (2013)

Judul penelitian yang dilakukan oleh Arif & Ilyas adalah *Quality of work-life model for teachers of private universities in Pakistan*. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi berbagai dimensi kualitas kehidupan kerja (QWL) karena mempengaruhi kehidupan dan sikap pengajar di tempat kerja dari perguruan tinggi swasta di Lahore, Pakistan. Selain itu penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui persepsi kualitas kehidupan kerja pada komitmen karyawan, keterlibatan kerja dan reputasi dari universitas. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis faktor eksploratori (EFA). Sampel penelitian sejumlah 360 anggota fakultas dari Universitas swasta di Lahore. dan pengambilan data dilakukan dengan kuesioner.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel iklim kerja, keseimbangan kehidupan kerja atau *work life balance*, dan kepuasan adalah faktor utama yang membentuk sikap kerja dan persepsi karyawan mengenai kualitas kehidupan kerja. Para staf di perguruan tinggi swasta tampak puas dengan aspek-aspek umum dari pekerjaan yang mereka lakukan. Faktor-faktor yang dapat membentuk

kepuasan para staf tersebut adalah kesempatan untuk tumbuh dan berkembang dan promosi. Selain itu keadaan lingkungan psikologis lebih penting dalam menciptakan kualitas kehidupan kerja daripada lingkungan fisik. Kualitas dari kantor, laboratorium, dan perpustakaan tidak memberikan kontribusi yang signifikan terhadap persepsi kualitas kehidupan kerja. QWL juga tidak berdampak kepada komitmen dan *engagement* karyawan.

Karyawan yang dipekerjakan oleh perguruan tinggi swasta menganggap diri mereka bagian dari sebuah organisasi bisnis. Mereka memandang "mengajar sebagai sebuah bisnis". Manajemen universitas harus mampu menciptakan sebuah lingkungan kerja yang menjamin keamanan fisik dan psikologis dan keselamatan. Mereka berinovasi mengembangkan tenaga kerja mereka, sehingga dapat meningkatkan komitmen dan keterlibatan dengan pekerjaan.

b. Wiyono (2015)

Judul penelitian yang di ambil oleh Andi Pratomo Wiyono adalah *Pengaruh Motivasi Kerja, Suasana Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan* (Studi pada Tenaga kependidikan tetap non PNS di Kantor Pusat Universitas Brawijaya). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja karyawan yang dilihat dari pengaruh motivasi kerja, suasana kerja, dan kepuasan kerja. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*, menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesis. Sampel pada penelitian ini sebanyak 190 orang dan teknik sampel yang digunakan adalah *simple random sampling*. Teknik analisis data menggunakan model regresi, yang menjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang diuji dengan tingkat signifikansi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa yang pertama, motivasi kerja yang dibangun dengan dimensi semangat kerja, inisiatif, dan daya usaha, keterlibatan

dan keterikatan mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kedua, suasana kerja yang dibangun dengan dimensi hubungan kerja, kontrol kerja, urgensi teknologi, lingkungan kerja dan kebijakan dapat meningkatkan kinerja karyawan. ketiga, kepuasan kerja dengan insentif, promosi, penyeliaan, dan rekan kerja juga berpengaruh positif terhadap peningkatan kerja karyawan. hasil uji model menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variasi dari motivasi kerja, suasana kerja, dan kepuasan kerja.

c. Kanten & Sadullah (2012)

Judul penelitian yang dilakukan oleh Selahattin Kanten dan Omer Sadullah adalah *An empirical research on relationship quality of work life and work engagement*. Penelitian ini meneliti hubungan antara Kualitas Kehidupan Kerja dan Keterikatan Karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan keterikatan karyawan. selain itu peneliti juga ingin membandingkan keterlibatan kerja karyawan kerah biru (tenaga kerja kasar) dan karyawan kerah putih (tenaga kerja professional).

Penelitian dilakukan di pabrik marmer di Burdur yang merupakan salah satu perusahaan ekspor terbesar Turki. Sampel yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari 180 karyawan. kuesioner yang dikembalikan sebanyak 156 atau 86% dan data yang valid sebanyak 138 atau 76 % dan termasuk dalam evaluasi. Teknik analisis data menggunakan analisis faktor.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara dimensi kualitas kehidupan kerja dengan keterikatan karyawan. Dengan demikian, kualitas kehidupan kerja mempengaruhi keterikatan karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan kerah biru berbeda dengan karyawan kerah putih. Selain itu pihak HRD dalam perusahaan harus

meningkatkan setiap faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja khususnya untuk karyawan kerah biru.

d. Lee, Back, & Chan (2015)

Judul penelitian yang dilakukan oleh Lee, et al (2015) adalah *Quality of Work Life and Job Satisfaction among frontline Hotel Employees*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kualitas kehidupan kerja yang dirasakan karyawan frontliner hotel, untuk menilai hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja, dan untuk memprioritaskan indikator kualitas kehidupan kerja sebagai manajemen yang efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja. Data dianalisis dengan menggunakan metode analisis faktor exploratory (EFA). Sampel yang digunakan yaitu karyawan frontliner hotel di kota metropolitan di wilayah Amerika Selatan. Sebanyak 203 kuesioner yang dibagikan dan telah kembali sebanyak 178 kuesioner.

Berdasarkan hasil dari analisis faktor exploratory bahwa Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa setiap atribut *Quality of work life* memiliki dampak yang berbeda dan tidak semua berpengaruh positif pada *Job satisfaction*. Hasil penelitian juga memberikan informasi penting bagi manajer hotel untuk memprioritaskan beberapa komponen, seperti tempat kerja yang aman, upah yang memadai, pelatihan yang efektif guna meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan frontliner hotel.

e. Bang, Ross, &Reio (2013)

Judul penelitian yang dilakukan oleh Bang, et.al (2013) adalah *From motivation to organizational commitment of volunteers in non-profit sport organizations*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara motivasi dan komitmen afektif yang dimediasi dengan kepuasan kerja pada

organisasi nonprofit. Data dianalisis dengan menggunakan *Structural equation modeling* (SEM). Data penelitian diperoleh dari 22 organisasi olahraga nonprofit di Amerika Serikat dan ditetapkan sampel sebanyak 214 relawan.

Hasil dari analisis SEM menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara parsial memediasi antara motivasi dan komitmen afektif. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun motivasi relawan mempengaruhi komitmen di organisasi, relawan yang dihargai atas pengalamannya dalam melakukan pekerjaan akan lebih memiliki komitmen yang tinggi. Penelitian ini juga memiliki implikasi praktis yaitu organisasi harus memahami hal-hal yang dapat memotivasi prestasi kerjanya relawan sehingga akan timbul kepuasan kerja. Selain itu manajer juga harus membangun hubungan yang baik dengan relawan agar tercipta lingkungan kerja yang positif di organisasi nonprofit tersebut. Diharapkan penelitian di masa depan bisa menyertakan beberapa moderator lain atau mediator seperti pengalaman relawan dan budaya organisasi untuk mengetahui hubungan antara motivasi dan komitmen afektif.

f. Hayati & Caniago (2012)

Judul penelitian yang dilakukan oleh Hayati & Caniago (2012) adalah *Islamic Work Ethic: The Role of Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh etika kerja dalam islam pada motivasi intrinsik dan kepuasan kerja serta implikasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan bank syariah di Bandar Lampung, yang terdiri dari: Bank Muamalat, Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, BRI Syariah, dan Bank Syariah Bandar Lampung.

Kuesioner dibagikan kepada seluruh karyawan bank sebanyak 172 responden, akan tetapi jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 149 responden. Data dianalisis dengan metode persamaan struktural (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki motivasi intrinsik lebih tinggi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara etika kerja dalam Islam dengan kepuasan kerja karyawan. Selain itu karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan lebih berkomitmen dan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerjanya. Akan tetapi karyawan yang memiliki motivasi intrinsik yang tinggi tidak memiliki pengaruh yang signifikan dengan komitmen karyawan.

Implikasi praktis dari penelitian ini yaitu diperlukan motivasi intrinsik dan dukungan dari etika kerja Islam untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan. Untuk peneliti yang ingin melakukan perbandingan disarankan untuk menggunakan sampel yang lebih besar. Untuk peneliti selanjutnya disarankan untuk meneliti dampak etika kerja Islam seperti stress kerja, perputaran karyawan, dan ketidakamanan kerja.

g. Bailey, Albassami, & Meshal (2015)

Judul penelitian yang dilakukan oleh Bailey, et.al (2016) adalah *The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship*. Penelitian ini bertujuan untuk menilai dampak dari kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen karyawan. Peran kepuasan kerja sebagai mediasi juga diidentifikasi dalam penelitian ini. Penelitian dilakukan pada karyawan Marketing Bank di Arab Saudi. Sebanyak 350 yang kuesioner dibagikan dan kembali sebanyak 269 kuesioner. Terdapat 34 kuesioner yang dinyatakan tidak valid dan 235 kuesioner dinyatakan valid.

Teknik analisis data yang digunakan adalah *confirmatory factor analysis* (CFA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *internal marketing* memiliki efek positif yang sangat signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Hal ini memberikan bukti bahwa proses pemasaran internal yang komprehensif penting untuk hubungan karyawan bank Arab Saudi, mengingat bahwa ia memiliki dampak positif pada kepuasan kerja dan komitmen karyawan. Implikasi terhadap perusahaan yaitu Manajemen Bank perlu mengambil pendekatan holistik untuk internal marketing dan memastikan bahwa mereka menciptakan sebuah lingkungan yang kondusif di mana pengusaha akan puas dan berkomitmen dan akan merasa bangga dikaitkan dengan organisasi.

h. Kaliannan & Adjovu (2015)

Judul penelitian yang dilakukan oleh Kaliannan & Adjovu (2015) adalah *Effective employee engagement and organizational success: a case study*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana keterlibatan karyawan dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Penelitian dilakukan pada karyawan salah satu Industri komunikasi di Ghana yaitu *Mobile Telecommunication Network* (MTN) Ghana, Afrika Barat.

Data dianalisis menggunakan analisis regresi dengan menggunakan SPSS IBM versi 20. Wawancara melalui *skype* juga dilakukan untuk keakuratan hasil. Dalam mengukur keefektifan keterlibatan karyawan, indikator yang digunakan yaitu usia, gender, status perkawinan, dan latar belakang pendidikan. Berdasarkan hasil uji anova tingkat keterlibatan karyawan tidak jauh berbeda berdasarkan indikator yang telah ditetapkan.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa status perkawinan, gender, latar belakang pendidikan tidak berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan. Selain itu

data menjelaskan 'lingkungan kerja' yang baik sebagai strategi yang paling efektif untuk menciptakan keterlibatan karyawan. perusahaan juga harus meningkatkan inovasi dan kreativitas karyawan untuk mencapai keberhasilan perusahaan.

i. Slatten & Mehmetoglu (2011)

Judul penelitian yang dilakukan oleh Terje Slatten & Mehmet Mehtoglu (2011) yaitu *Antecedents and effects of engaged frontline employees (A study from the hospitality industry)*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji faktor-faktor yang berhubungan dengan keterlibatan karyawan *forntliner* di perusahaan jasa. Survey dilakukan pada 279 karyawan dari perhotelan di Southern Norway. Penelitian ini menggunakan kuesioner terstruktur, dengan sebagian besar pertanyaan dikembangkan dari literatur. Metode penelitian data menggunakan *partial least squares path modelling* (PLSPM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berkaitan erat dengan karyawan yang memiliki inovatif yang tinggi. Hasil menunjukkan bahwa *job autonomy*, *strategic attention*, dan *role benefit* secara signifikan sangat berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan. *Strategic attention* dalam penelitian ini mengacu pada bagaimana strategi perusahaan berfungsi sebagai pemandu atau dukungan dalam menjalankan pekerjaan. *Job autonomy* mengacu pada kebebasan karyawan untuk menentukan bagaimana mereka melaksanakan tugasnya. Sedangkan *role benefit* mengacu pada kesempatan karyawan untuk mengembangkan kemampuannya.

j. Anitha (2014)

Judul penelitian yang dilakukan oleh Anitha (2014) yaitu *Determinants of employee engagement and their impact on employee performance*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor penentu utama dari keterlibatan

karyawan serta untuk mengetahui dampak dari keterlibatan karyawan pada kinerja. Survey dilakukan pada karyawan dari tingkat manajerial menengah dan tingkat manajerial yang lebih rendah dari asosiasi industri skala kecil yang ada di India. Sebanyak 700 kuesioner didistribusikan dan diperoleh 383 tanggapan yang valid. Metode analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis SEM.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesejahteraan kerja, kompensasi yang baik, hubungan antar karyawan, kepemimpinan, kebijakan perusahaan, serta program pelatihan dan pengembangan merupakan faktor penentu untuk menciptakan keterlibatan karyawan. Hal ini juga menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara keterlibatan karyawan dan kinerja. Berdasarkan hasil analisis uji t lingkungan dan tim kerja yang baik akan mempunyai pengaruh yang signifikan pada keterlibatan karyawan.

k. Closon, Leys, Hellemans (2015)

Judul penelitian yang dilakukan oleh Closon, et.al (2015) adalah *Perceptions of corporate social responsibility, organizational commitment and job satisfaction*. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki dampak dari tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), berbagai dimensi komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Selain itu juga bertujuan untuk menguji moderasi peran harapan karyawan. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil dari kuesioner yang ditujukan kepada karyawan yang bekerja di organisasi skala menengah menengah atau skala besar dari berbagai sektor di Belgia. Sebanyak 621 kuesioner didistribusikan kepada para karyawan. Responden bekerja di perbankan dan asuransi (23,5 persen), telekomunikasi (21 persen), industri (15,8persen), konsultasi (12 persen) dan perdagangan internasional (6 persen); 21,7 persen adalah tidak ditentukan

jenis organisasi yang bersangkutan. Metode analisis data menggunakan *multiple regressions analysis*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktek internal dan eksternal etika dan hukum secara signifikan mempengaruhi komitmen organisasi afektif. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja positif dipengaruhi oleh praktek ethico-hukum internal dan eksternal serta oleh praktek filantropi. Meskipun demikian, peran harapan karyawan sebagai moderator tidak dapat dibuktikan. Hasil menunjukkan bahwa persepsi CSR sangat terkait dengan afektif komitmen dan kepuasan kerja. Dua sikap ini yang sering dikaitkan dengan kesejahteraan, efisiensi dan kinerja.

I. Mehrzi & Singh (2016)

Judul penelitian yang dilakukan oleh Mehrzi dan Singh (2016) adalah *Competing through employee engagement: a proposed framework*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyediakan kerangka kerja yang akan digunakan untuk memahami, memprediksi dan mengetahui faktor kontrol yang mempengaruhi keterlibatan karyawan di sektor publik di United Arab Emirates (UAE). Desain dan metodologi penelitian ini di wilayah UAE dan mengusulkan kerangka kerja konseptual yang dapat digunakan oleh praktisi untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan keterlibatan karyawan ke arah pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan. Keterlibatan karyawan adalah variabel dependen, motivasi adalah mediator dan variabel independen adalah budaya organisasi, kepemimpinan, kerja sama tim dan dukungan organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sejalan dengan kajian literatur, adanya kemajuan mengenai keterlibatan karyawan karena adanya hubungan antara pemimpin dan tim serta budaya organisasi dan dimediasi oleh motivasi karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa adanya hubungan yang positif antara budaya organisasi, hubungan antara pemimpin dan tim yang mempengaruhi keterlibatan karyawan. Implikasi dan keterbatasan dari penelitian ini adalah keterlibatan karyawan sebagaimana dicontohkan dalam penelitian ini adalah baik cocok untuk digunakan di sektor publik di UAE. Namun, ada kelangkaan literatur berbasis penelitian tentang keterlibatan karyawan dalam konteks United Emirates Arab yang akan digunakan oleh manajer dan pemimpin.

Implikasi manajerial seperti yang diusulkan dalam penelitian ini akan membantu para manajer dan para pemimpin untuk mempertahankan karyawan berbakat dalam organisasi. Penelitian serupa dengan tema yang sama perlu untuk dilakukan kembali. Sedangkan implikasi praktis dalam penelitian ini berguna untuk peneliti selanjutnya yang akan meneliti mengenai hubungan antar variabel yang telah ditunjukkan. Selain itu penelitian selanjutnya juga dapat meneliti mengenai antecedent keterlibatan karyawan.

m. Gunay & Boylu (2014)

Judul penelitian yang dilakukan oleh Gunay & Boylu (2014) berjudul *Moderator Effects of Quality of Life on Job Satisfaction of the Academic Staff in University*. Tujuan dari penelitian ini untuk mengujifaktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja staf akademik dan pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja. Penelitian dilakukan dengan total 196 staf akademik yang bekerja di Karabuk University, Turki. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi menggunakan spss.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap faktor demografis seperti tingkat pendapatan dan lamanya bekerja. Namun beberapa variabel kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh signifikan

terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain, arti kualitas kehidupan kerja menurun untuk akademisi, tetapi kepuasan kerja meningkat.



2.1.2 Pemetaan Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel			Metode & Analisis Data	Hasil Penelitian
			<i>Dependent</i>	<i>Intervening</i>	<i>Independent</i>		
1.	Arif & Ilyas (2013)	<i>Quality of work-life model for teachers of private universities in Pakistan</i>	- <i>Quality of work life</i> - <i>Work life Balance</i>	- <i>Job satisfaction</i>	- <i>Employee commitment</i> - <i>Employee engagement</i> - <i>Job involvement</i>	analisis faktor exploratory / <i>Exploratory Factor Analysis</i> (EFA).	- Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel iklim kerja, keseimbangan kehidupan kerja atau work life balance, dan kepuasan adalah faktor utama yang membentuk kualitas kehidupan kerja. - Faktor-faktor yang dapat membentuk kepuasan para staf tersebut adalah kesempatan untuk tumbuh dan berkembang dan promosi. - keadaan lingkungan psikologis lebih penting dalam menciptakan kualitas kehidupan kerja daripada lingkungan fisik. - QWL tidak berdampak kepada komitmen dan <i>engagement</i> karyawan.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel			Metode & Analisis Data	Hasil Penelitian
			<i>Dependent</i>	<i>Intervening</i>	<i>Independent</i>		
2.	Wiyono (2015)	Pengaruh Motivasi Kerja, Suasana Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Tenaga kependidikan tetap non PNS di Kantor Pusat Universitas Brawijaya)	- Motivasi Kerja - Suasana Kerja - Kepuasan Kerja		- Kinerja Karyawan	<i>Explanatory research</i> dengan analisis regresi	- Motivasi kerja mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan - suasana kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan - kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap peningkatan kerja karyawan
3.	Kanten & Sadullah (2012)	<i>An empirical research on relationship quality of work life and work engagement</i>	- Quality Of Work Life		- Work Engagment	<i>Explanatory research</i> dengan analisis faktor	- Terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi kualitas kehidupan kerja dengan keterikatan karyawan - tingkat keterlibatan karyawan kerah biru berbeda dengan karyawan kerah putih

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel			Metode & Analisis Data	Hasil Penelitian
			<i>Dependent</i>	<i>Intervening</i>	<i>Independent</i>		
4.	Lee, Back, & Chan (2015)	<i>Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees</i>	- <i>Quality Of Work Life</i>		- <i>Job Satisfaction</i>	analisis faktor exploratory / <i>Exploratory Factor Analysis</i> (EFA).	- Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa setiap atribut QWL memiliki dampak yang berbeda pada JS - Hasil memberikan informasi penting bagi manajer hotel untuk memperhatikan komponen, seperti tempat kerja yang aman, upah yang memadai, pelatihan yang efektif guna meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan
5.	Bang, Ross, & Reio (2013)	<i>From motivation to organizational commitment of volunteers in non-profit sport organizations</i>	- <i>Motivation</i>	- <i>Job Satisfaction</i>	- <i>Affective commitment</i>	<i>Structural equation modeling (SEM)</i>	- kepuasan kerja secara parsial memediasi antara motivasi dan komitmen afektif.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel			Metode & Analisis Data	Hasil Penelitian
			<i>Dependent</i>	<i>Intervening</i>	<i>Independent</i>		
6.	Hayati & Caniago (2012)	<i>Islamic Work Ethic: The Role of Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance.</i>	- <i>Islamic Work Ethic</i>	- <i>Intrinsic motivation</i> - <i>Job satisfaction</i>	- <i>Organizational commitment</i> - <i>Job performance</i>	<i>Structural equation modelling (SEM)</i>	- Hasil penelitian menunjukkan karyawan yang memiliki motivasi intrinsik lebih tinggi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. - ada hubungan positif antara etika kerja dalam islam dengan kepuasan kerja karyawan. - karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan lebih berkomitmen dan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerjanya. - karyawan yang memiliki motivasi intrinsik yang tinggi tidak memiliki pengaruh yang signifikan dengan komitmen karyawan.
7.	Bailey, Albassami, & Meshal (2016)	<i>The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship</i>	- <i>Internal marketing</i>	- <i>Job Satisfacton</i> - <i>Employee Commitment</i>	- <i>Employee bank identification</i>	<i>confirmatory factor analysis (CFA)</i>	- internal marketing memiliki efek positif yang sangat signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap perusahaan - Manajemen Bank perlu menciptakan sebuah lingkungan yang kondusif agar pengusaha merasa puas dan berkomitmen dengan organisasi.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel			Metode & Analisis Data	Hasil Penelitian
			<i>Dependent</i>	<i>Intervening</i>	<i>Independent</i>		
8.	Kaliannan & Adjovu (2015)	<i>Effective employee engagement and organizational success: a case study</i>	- <i>Employee engagement</i>		- <i>Job Performance</i>	<i>Regression analysis</i>	- Status perkawinan, gender, latar belakang pendidikan tidak berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan - lingkungan kerja yang baik sebagai strategi yang paling efektif untuk menciptakan keterlibatan karyawan
9.	Slatten & Mehmetoglu (2011)	<i>Antecedents and effects of engaged frontline employees (A study from the hospitality industry)</i>	- <i>Job autonomy</i> - <i>Strategic attention</i> - <i>Role benefit</i>	- <i>Employee engagement</i>	- <i>Innovative behavior</i>	<i>partial least squares path modelling (PLSPM)</i>	- keterlibatan karyawan berkaitan erat dengan karyawan yang memiliki inovatif yang tinggi. - <i>job autonomy, strategic attention, dan role benefit</i> secara signifikan sangat berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel			Metode & Analisis Data	Hasil Penelitian
			<i>Dependent</i>	<i>Intervening</i>	<i>Independent</i>		
10.	Anitha (2014)	<i>Determinants of employee engagement and their impact on employee performance</i>	- work environment - leadership - team and Co-worker relationship - training and career development - compensation - organixational policies - workplace well being	- Employee engagement	- Employee performance	<i>Structural equation modelling (SEM)</i>	- kesejahteraan kerja, kompensasi yang baik, hubungan antar karyawan, kepemimpinan, kebijakan perusahaan, serta program pelatihan dan pengembangan merupakan faktor penentu untuk menciptakan keterlibatan karyawan - ada pengaruh yang signifikan antara keterlibatan karyawan dan kinerja - Berdasarkan hasil analisis uji t lingkungan dan tim kerja yang baik akan mempunyai pengaruh yang signifikan pada keterlibatan karyawan

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel			Metode & Analisis Data	Hasil Penelitian
			<i>Dependent</i>	<i>Moderating</i>	<i>Independent</i>		
11.	Closon, Leys, Hellemans (2015)	<i>Perceptions of corporate social responsibility, organizational commitment and job satisfaction</i>	- <i>Corporate social responsibility</i>	- <i>Employee expectation</i>	- <i>Organizational commitment</i> - <i>Job satisfaction</i>	<i>Multiple regressions analysis</i>	- Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktek internal dan eksternal etika dan hukum secara signifikan mempengaruhi komitmen organisasi afektif. - Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja positif dipengaruhi oleh praktek ethico-hukum internal dan eksternal serta oleh praktek filantropi. Meskipun demikian, peran harapan karyawan sebagai moderator tidak dapat dibuktikan. Hasil menunjukkan bahwa persepsi CSR sangat terkait dengan afektif komitmen dan kepuasan kerja. Dua sikap ini yang sering dikaitkan dengan kesejahteraan, efisiensi dan kinerja.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel			Metode & Analisis Data	Hasil Penelitian
			<i>Dependent</i>	<i>Moderating</i>	<i>Independent</i>		
12.	Mehrzi & Singh (2016)	<i>Competing through employee engagement: a proposed framework</i>	- <i>Organizational culture</i> - <i>Leadership</i> - <i>Perceived Organizational support</i> - <i>Teamwork</i>	- <i>Employee motivation</i>	- <i>Employee Engagement</i>	<i>Conceptual framework</i>	Adanya hubungan yang positif antara budaya organisasi, hubungan antara pemimpin dan tim yang mempengaruhi keterlibatan karyawan. Adanya motivasi karyawan juga berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan. Implikasi dari penelitian ini adalah keterlibatan karyawan sebagaimana dicontohkan dalam penelitian ini adalah baik cocok untuk digunakan di sektor publik di UAE. ada kelangkaan literatur berbasis penelitian tentang keterlibatan karyawan dalam konteks United Emirates Arab yang akan digunakan oleh manajer dan pemimpin.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel			Metode & Analisis Data	Hasil Penelitian
			<i>Dependent</i>	<i>Moderating</i>	<i>Independent</i>		
13.	Gunay & Boylu (2014)	<i>Moderator Effects Of Quality Of Work Life On Job Satisfaction Of The Academic Staff In University</i>	- <i>Demographic Factor</i>	- <i>Quality of Work Life</i>	- <i>Job Satisfaction</i>	<i>Regression Analysis</i>	- kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap faktor demografis seperti tingkat pendapatan dan lamanya bekerja. - Hasil menunjukkan beberapa variabel kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain, arti kualitas kehidupan kerja menurun untuk akademisi, tetapi kepuasan kerja meningkat.

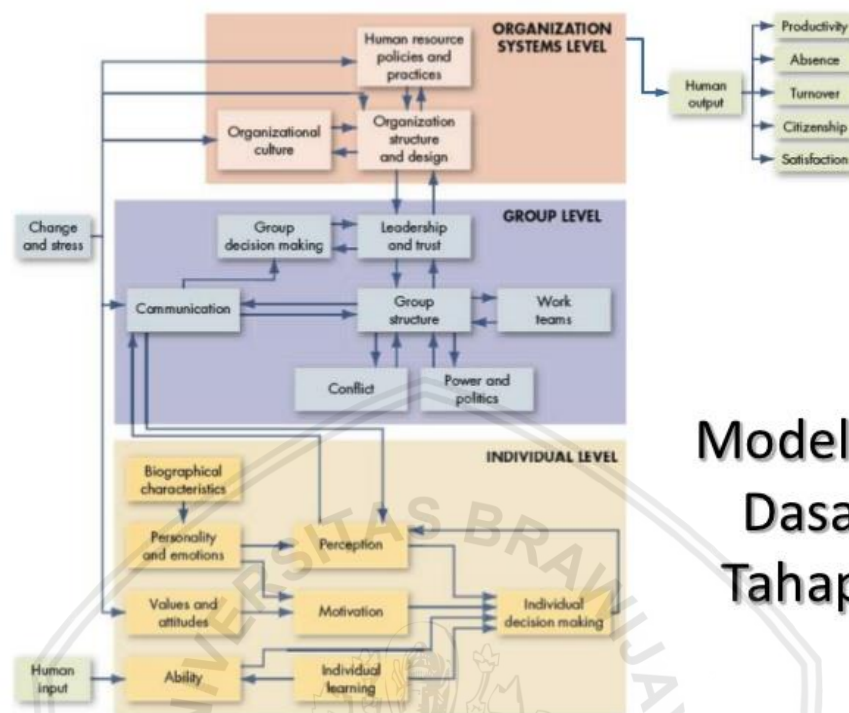
2.2 Tinjauan Teoritis

2.2.1 Teori Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi pada hakikatnya berdasarkan pada ilmu perilaku yang dipusatkan pada perilaku atau tingkah laku manusia dalam suatu organisasi. Robbins (2007) menyatakan bahwa, "Perilaku organisasi (*organizational behaviour*) adalah sebuah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan semacam ini guna meningkatkan keefektifan suatu organisasi". Thoha (2005) mendefinisikan bahwa, "perilaku organisasi sebagai suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu". Sedangkan Ivancevich (2010) menyebutkan bahwa perilaku organisasi adalah studi tentang perilaku manusia, sikapnya, dan hasil karyanya dalam lingkungan organisasi.

Berdasarkan definisi beberapa para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi (*organizational behaviour*) merupakan suatu bidang studi yang mempelajari dan menyelidiki perilaku atau tingkah laku manusia di dalam sebuah organisasi atau kelompok. Perilaku organisasi bertujuan untuk memperbaiki keefektifan sebuah organisasi. Robbins (2007) mengembangkan model 3 level dalam mempelajari perilaku manusia dalam organisasi melalui tiga tingkatan analisis yaitu:

- a) Tingkatan Individu, yaitu karakteristik bawaan individu dalam organisasi.
- b) Tingkatan Kelompok, yaitu dinamika perilaku kelompok dan faktor-faktor determinannya
- c) Tingkatan Organisasi, yaitu faktor-faktor organisasional yang mempengaruhi perilaku.



Model OB Dasar, Tahap II

Gambar 2.1 Model Perilaku Organisasi Dasar, Tahap II

Sumber : Robbins (2007)

Menurut Robbins (2007) pada model perilaku organisasi tahap II ini menghasilkan output berupa:

- Productivity* (produktivitas), yaitu ukuran kinerja yang meliputi efektifitas dan efisiensi.
- Absence* (ketidakhadiran), yaitu tidak masuk kerja tanpa adanya laporan.
- Turnover* (tingkat keluar masuknya karyawan), yaitu pengunduran diri yang permanen secara sukarela atau tidak dari organisasi.
- Citizenship* (kewarganegaraan), yaitu perilaku diskresioner yang bukan merupakan bagian dari persyaratan jabatan formal seorang karyawan, namun demikian hal tersebut mempromosikan fungsi efektif atas organisasi.
- Satisfaction* (kepuasan), yaitu suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya penghargaan yang diterima seorang pekerja dengan yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Selanjutnya, Kerangka dasar pada perilaku organisasi adalah terletak pada dua komponen yaitu individu-individu yang berperilaku, baik itu perilaku secara individu, perilaku kelompok, dan perilaku organisasi. Komponen yang kedua adalah organisasi formal sebagai wadah dari perilaku itu, yaitu sebagai sarana bagi individu dalam bermasyarakat ditandai dengan keterlibatannya pada suatu organisasi serta menjalankan perannya dalam organisasi tersebut. Berkaitan dengan hal tersebut, aspek-aspek yang menjadi unsur-unsur, komponen atau sub sistem dari ilmu perilaku organisasi antara lain adalah: motivasi, kepemimpinan, stres dan atau konflik, pembinaan karir, masalah sistem imbalan, hubungan komunikasi, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, produktivitas dan atau kinerja (*performance*), kepuasan, pembinaan dan pengembangan organisasi (*organizational development*). Sementara itu aspek-aspek yang merupakan dimensi eksternal organisasi seperti faktor ekonomi, politik, sosial, perkembangan teknologi, kependudukan dan sebagainya, menjadi kajian dari ilmu manajemen strategik (*strategic management*).

Berdasarkan penjelasan tersebut maka teori perilaku organisasi ini merupakan *grand theory* atau teori dasar yang menjadi teori utama dalam penelitian ini. Teori perilaku organisasi mencakup aspek manusia dan organisasi yang bertujuan untuk merubah manajemen ke arah yang lebih efektif dan efisien. Penelitian ini membahas mengenai *quality of work life*, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan *employee engagement*.

2.2.2 *Quality of Work Life*

2.2.2.1 Pengertian *Quality of Work Life*

Quality of Work Life (QWL) atau kualitas kehidupan kerja merupakan suatu kondisi atau keadaan sebagai hasil dari interaksi antara individu dan pekerjaannya yang dapat membuat karyawan lebih produktif dan menimbulkan kepuasan kerja. Kualitas kehidupan kerja merupakan komponen yang perlu diterapkan dalam organisasi. Konsep ini memandang hubungan antara manajemen, karyawan, dan organisasi. Cascio (2006) berpendapat “*Quality of work life* karyawan merupakan salah satu tujuan penting dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pegawai”.

Cascio (2006) mendefinisikan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi karyawan akan kesejahteraan mental dan fisik mereka di tempat kerja. Selanjutnya, Nawawi (2001) berpendapat kualitas kehidupan kerja yaitu “Program yang mencakup cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan dengan menciptakan pekerjaan yang lebih baik”. Menurut Siagian (2004), “Kualitas kehidupan kerja ialah suatu proses dimana organisasi bersikap tanggap terhadap kebutuhan para karyawannya melalui pengembangan mekanisme tertentu yang memungkinkan mereka terlibat penuh dalam mengambil keputusan tentang hidupnya di tempat kerjanya”.

Terdapat dua cara pandang untuk memahami pengertian dari *Quality of Work Life* (QWL) menurut Cascio (2006). Cara pandang pertama menyebutkan bahwa *quality of work life* merupakan kumpulan keadaan dan praktek dari tujuan organisasi, seperti: kebijakan promosi, sistem pengawasan kerja yang demokratis, keterlibatan karyawan, dan kondisi kerja yang aman / keamanan dalam bekerja). Adapun cara pandang yang kedua yaitu *quality of work life* dipandang dengan persepsi bahwa para karyawan aman, relatif puas, dan mampu untuk tumbuh serta

berkembang sebagai manusia. Kedua cara pandang tersebut pada dasarnya menekankan adanya hubungan antara kualitas kehidupan kerja dengan terpenuhinya kebutuhan karyawan.

Pendapat para ahli mengenai *Quality of work life* didukung oleh Walton, dalam Jayakumar (2012) mengatakan bahwa "Kualitas kehidupan kerja adalah persepsi pekerja terhadap suasana dan pengalaman pekerja di tempat kerja mereka". Selanjutnya, Mosadeghard (2013) yang menjelaskan mengenai kualitas kehidupan kerja yaitu:

Quality Of work life enhances employees' dignity through job satisfaction and humanising the work by assigning meaningful jobs, giving opportunities to develop human capacity to perform well, ensuring job security, adequate pay and benefits, and providing safe and healthy working conditions. As a result, high QWL organisations may enjoy better sustainable efficiency, productivity and profitability.

Dapat diartikan bahwa *Quality of work life* meningkatkan martabat karyawan melalui kepuasan kerja dan memanusiakan pekerjaan dengan menetapkan pekerjaan yang bermakna, memberikan kesempatan untuk berkembang, menjamin keamanan kerja, gaji dan tunjangan yang memadai, dan menyediakan kondisi kerja yang aman dan sehat. Hasilnya, organisasi dengan kualitas kehidupan kerja yang tinggi akan meningkatkan efisiensi, produktivitas dan profitabilitas berkelanjutan yang lebih baik.

Quality of Work Life mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari *Quality of Work Life* adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik. Pendekatan *Quality of Work Life* berupaya memenuhi kebutuhan yang dirasakan penting bagi karyawan dengan memberikan perlakuan yang adil dan suportif, memberikan kesempatan bagi tiap pegawai untuk menggunakan kemampuan

secara penuh, memberikan kesempatan untuk mewujudkan diri dan memberikan kesempatan untuk berperan aktif dalam pengambilan keputusan-keputusan penting yang melibatkan pekerjaan mereka.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa *Quality of Work Life* atau kualitas kehidupan kerja adalah persepsi yang dimiliki karyawan mengenai kesejahteraan, suasana dan pengalaman pekerja di tempat mereka bekerja. Kualitas kehidupan kerja mengacu kepada sejauh mana lingkungan pekerjaan memenuhi keperluan-keperluan pribadi karyawan. Perusahaan perlu memperhatikan kualitas kehidupan kerja karena akan berdampak pada kepuasan kerja dan komitmen karyawan.

2.2.2.2 Upaya Peningkatan *Quality of Work Life*

Usaha dalam meningkatkan *quality of work life* sangat penting dilakukan guna menciptakan loyalitas dan meningkatkan kinerja karyawan. Kualitas kehidupan kerja yang baik cenderung akan menciptakan rasa puas pada diri karyawan. Cascio (2006) menjelaskan bahwa ada beberapa upaya untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja yaitu:

- a) Manajer harus menjadi pemimpin dan pelatih bukan sebagai bos/diktator.
- b) Keterbukaan dan kepercayaan adalah penting. Kualitas kehidupan kerja dapat digunakan sebagai alat untuk merekatkan serikat buruh dan menjauhkan mereka. Mereka harus tetap terpisah dari kontrak penawaran kolektif dan tidak dapat digunakan oleh serikat buruh alat untuk melawan manajemen.
- c) Secara tipikal informasi yang dipegang oleh manajemen harus dibagi, dan saran yang dibuat oleh non manajer harus diambil serius.
- d) Kualitas kehidupan kerja harus berubah secara terus menerus dan menjadi kedepan dari pemecahan awal sampai pada tingkat *partnership* aktual antara manajemen dan karyawan.

Sedangkan menurut Hariandja (2009) upaya-upaya peningkatan kualitas kehidupan kerja dapat dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu:

- a) Pendekatan Struktural

1. Identifikasi tugas

yaitu sejauh mana karyawan terlibat dalam penyelesaian suatu pekerjaan. Apabila keterlibatannya hanya kecil, karyawan tersebut akan merasakan tidak adanya pengakuan dari perusahaan, dan tidak memberikan proses pembelajaran dalam pengembangan sumber daya manusia.

2. *Feedback* / umpan balik

Sejauh mana adanya masukan dari rekan kerja dan atasan yang dapat memperbaiki kinerja seseorang secara langsung, sebab karyawan pada umumnya memiliki motif ingin berprestasi dalam pelaksanaan kerjanya.

3. Meningkatkan keterlibatan pegawai

Dalam pengambilan keputusan, mengatur, dan merencanakan pekerjaan mereka misalnya penentuan tim atau kelompok kerja.

- b) Pendekatan proses

Pendekatan proses adalah melakukan berbagai proses keorganisasian untuk menciptakan adanya saling percaya diantara pegawai, saling membantu memecahkan masalah yang dihadapi pegawai, dilakukan melalui:

1. Peningkatan hubungan komunikasi,
2. Peningkatan disiplin kerja,
3. Penanggulangan stres,
4. Bimbingan,
5. Peningkatan kesehatan dan keselamatan kerja.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa upaya-upaya yang dapat dilakukan perusahaan guna meningkatkan *Quality of work life* yaitu menjalin keterbukaan, menjalin komunikasi yang baik, mengutamakan kesehatan dan keamanan di lingkungan kerja, serta meningkatkan keterlibatan pegawai dalam berbagai hal.

2.2.2.3 Indikator *Quality of Work Life*

Walton (1973), dalam Jayakumar (2012) mengusulkan delapan kategori konseptual utama yang berkaitan dengan *Quality of Work Life*, yaitu:

- a) Kompensasi yang mencukupi dan adil
- b) Keamanan dan kesehatan kondisi kerja
- c) Kesempatan tumbuh dan berkembang, serta keamanan kerja yang berkelanjutan
- d) Kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kapasitas kemampuan
- e) Integrasi sosial dalam organisasi kerja
- f) Peraturan dalam perusahaan
- g) Ruang kerja
- h) Relevansi sosial dari kehidupan kerja

Hariandja (2009) berpendapat bahwa kualitas kehidupan kerja berkaitan dengan beberapa aspek yaitu:

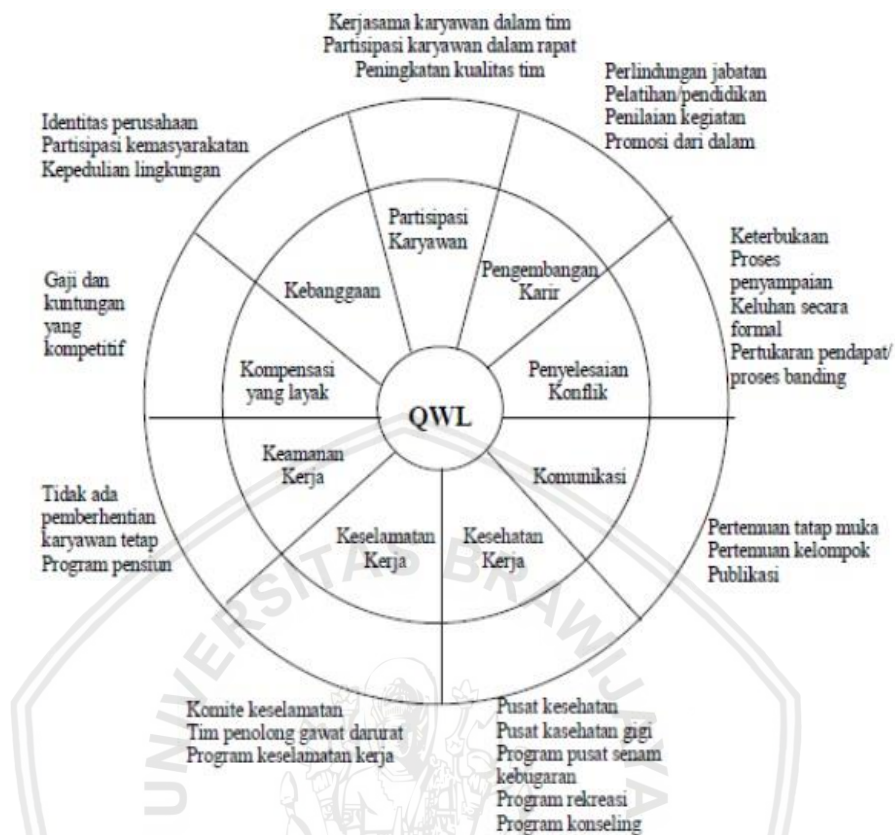
- a) Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
- b) pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
- c) rekan sekerja, yaitu rekan-rekan yang senantiasa berinteraksi dalam melakukan suatu pekerjaan, apakah menyenangkan atau tidak.
- d) Atasan, yaitu dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara yang dilakukan atasan tersebut dapat mempengaruhi kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.
- e) Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka.
- f) Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan psikologis.

Cascio (2006) menjelaskan bahwa terdapat sembilan dimensi dalam *Quality of work life*. Aspek tersebut antara lain:

- a) Kebanggaan
Perusahaan berkewajiban membuat setiap karyawan merasa diakui dan layak untuk diapresiasi agar karyawan merasa dihargai dan bangga pada tempatnya bekerja, termasuk juga pada pekerjaan atau jabatannya.
- b) Partisipasi pekerja
Di suatu perusahaan, setiap karyawan perlu diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan posisi, kewenangan, jabatan masing-masing.
- c) Pengembangan kompetensi
Setiap karyawan memerlukan kejelasan tentang pengembangan karier mereka dalam menghadapi masa depan. Untuk itu maka ditempuh melalui penawaran kenaikan jabatan, memberi kesempatan mengikuti pelatihan atau pendidikan diluar perusahaan pada lembaga pendidikan yang lebih tinggi.
- d) Penyelesaian konflik
Karyawan memiliki kesempatan untuk memberikan sumbangan dalam memecahkan konflik baik diperusahaan maupun konflik antar karyawan dilakukan secara terbuka, jujur, dan adil. Kondisi tersebut sangat berpengaruh pada loyalitas dan dedikasi serta motivasi kerja karyawan.
- e) Komunikasi
Karyawan memerlukan komunikasi yang terbuka dalam batas-batas wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Dengan komunikasi yang lancar maka karyawan akan mendapatkan informasi-informasi penting secara tepat.
- f) Kesehatan kerja
Karyawan memerlukan perhatian terhadap pemeliharaan kesehatannya, agar dapat bekerja secara efektif, efisien, dan produktif.
- g) Keselamatan kerja
Setiap perusahaan memerlukan rasa aman atau jaminan kelangsungan pekerjaannya. Setiap karyawan memerlukan perhatian terhadap pemeliharaan kesehatannya, agar dapat bekerja secara efektif, efisien dan produktif.
- h) Kompensasi
Karyawan harus memperoleh kompensasi yang adil, wajar dan mencukupi. Untuk itu diperlukan kemampuan menyusun dan menyelenggarakan system dan struktur pemberian kompensasi langsung dan tidak langsung demi mensejahterakan kehidupan karyawan.
- i) Keselamatan lingkungan
Perusahaan berkewajiban menciptakan kondisi lingkungan kerja yang aman serta memberikan jaminan lingkungan kerja yang berupa suatu program keselamatan kerja dan komite keamanan lingkungan kerja yang secara terus menerus melakukan pengamatan dan pemantauan yang bertujuan untuk memantau kondisi tempat dan peralatan kerja guna menghindari segala sesuatu yang membahayakan pekerja.

Dimensi *Quality of Work Life* menurut Cascio dapat dilihat pada gambar

2.2 berikut:



Gambar 2.2 Dimensi QWL

Sumber : Cascio (2006:25)

Quality of work life mengarah pada penciptaan kesejahteraan karyawan, tidak hanya menyangkut kepuasan kerja tetapi juga mencakup kehidupan mereka di luar kerja seperti keluarga, waktu untuk rekreasi, dan kebutuhan sosial untuk membangun relasi (Li dan Yeo, 2011). Dimensi dari *quality of work life* menurut Reithinam dan Ismail (2008) adalah:

1. Kesehatan dan kesejahteraan (*Health and well Being*), mengacu pada aspek individu baik secara fisik dan psikologis di setiap lingkungan kerja individu tersebut yang kemudian dapat mempengaruhi kesehatan dan kesejahteraan.

2. Keamanan kerja (*Job Security*), yaitu merupakan kekuatan organisasi untuk menyediakan lapangan kerja permanen dan stabil terlepas jika ada perubahan di lingkungan kerja.
3. Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*), didefinisikan sebagai tingkat dari pengaruh efek positif karyawan terhadap pekerjaan atau situasi pekerjaan yang dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan.
4. Pengembangan kompetensi (*Competency Development*), adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk selalu mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka baik untuk pengembangan karir mereka sendiri atau pengembangan organisasi.
5. Keseimbangan kehidupan kerja dan non kerja (*Work and Non Work Life Balance*). Yaitu menyeimbangkan antara karir, kehidupan keluarga dan kegiatan-kegiatan yang bersifat rekreatif secara harmonis.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat beragam indikator dari *Quality of work Life*, diantaranya adalah penghasilan yang memadai, lingkungan kerja yang aman dan sehat, kesempatan untuk tumbuh dan berkembang, integrasi di tempat kerja, relevansi sosial, supervisi yang baik, dan partisipasi. Beberapa indikator tersebut dapat dijadikan dasar suatu perusahaan dalam menerapkan kualitas kehidupan kerja yang baik bagi karyawan.

Pada penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur *Quality of work life* mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Lee, Back, and Chan (2015) yaitu:

1. kebutuhan kesehatan dan keselamatan (*Health and safety needs*), berhubungan dengan kondisi lingkungan kerja.

2. kebutuhan ekonomi dan keluarga (*economic and family needs*), berhubungan dengan pemenuhan faktor ekonomi seperti gaji dan tersedianya keseimbangan waktu antara pekerjaan dengan keluarga.
3. Kebutuhan aktualisasi diri dan harga diri (*Self-actualization and esteem needs*), meliputi pemenuhan pengembangan diri bagi karyawan.
4. kebutuhan sosial dan pengetahuan (*Social and knowledge needs*), meliputi hubungan sosial dengan rekan kerja, dengan atasan, serta adanya kesempatan untuk mengembangkan diri secara professional.

2.2.2.4 Manfaat *Quality of Work Life*

Peningkatan kualitas kehidupan kerja yang ditetapkan oleh perusahaan sangat menguntungkan bagi karyawan, perusahaan dan konsumen. Bagi karyawan, kualitas kehidupan kerja dapat memuaskan kebutuhan pribadi karyawan. Bagi perusahaan ataupun organisasi dapat mengurangi tingkat absensi dan perputaran tenaga kerja, serta peningkatan produktifitas. Bagi konsumen, peningkatan kualitas kehidupan kerja dapat meningkatkan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan ataupun organisasi melalui karyawannya.

French (2005) berpendapat bahwa program kualitas kehidupan kerja menguntungkan beberapa hal sebagai berikut:

- a) Pengembangan pemecahan masalah secara partisipatif, seperti dalam *quality circles* (kalangan mutu) dan proyek pembinaan.
- b) Re-desain dan re-struktur kegiatan kerja agar lebih memuaskan dan produktif.
- c) Pengembangan system imbalan yang meningkatkan usaha bersama disamping rangsangan individual untuk prestasi dan kepuasan.
- d) Memperbaiki lingkungan kerja umum melalui perubahan denah, peralatan, jam kerja, ketentuan dan kondisi fisik.

Quality of Work Life juga mengikat karyawan untuk tetap loyal dan komitmen terhadap perusahaan ataupun organisasi seperti yang diungkapkan oleh Meija,

Balkin dan Cardy (2001) yaitu: “*Employees are more likely to choose a firm and stay there if they believe that it offers a high quality of work life*”.

Quality of Work Life tidak hanya berkontribusi pada kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kualitas karyawan tetapi juga menjadikan organisasi menjadi lebih kompetitif. Perusahaan akan lebih fleksibel, membuat karyawan lebih loyal, sehingga dapat digunakan sebagai kekuatan bersaing dari organisasi dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia meliputi pelatihan, seleksi karyawan, dan pengukuran persepsi kinerja karyawan. Selain itu peningkatan kualitas kehidupan kerja akan membawa pengaruh positif terhadap organisasi seperti meningkatkan produktivitas dan menurunkan tingkat absensi dan perputaran karyawan.

Pada penelitian ini diharapkan apabila perusahaan telah memperhatikan aspek-aspek *quality of work life* dari para karyawan, maka akan timbul rasa kepuasan kerja. Karyawan akan merasa kebutuhan-kebutuhannya terpenuhi sehingga ada hubungan timbal balik. Hal ini sangat berdampak positif pada perusahaan yang secara tidak langsung akan mempengaruhi tingkat *engagement* karyawan.

2.2.3 Motivasi Kerja

2.3.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Bangun (2012) “Motivasi kerja adalah suatu kondisi yang mendorong orang lain untuk dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan fungsinya dalam organisasi”. Pengertian motivasi kerja menurut Daft (2011): “Motivasi kerja dapat diartikan sebagai kekuatan yang muncul dari dalam maupun dari luar diri seseorang dan membangkitkan semangat serta ketekunan untuk

mencapai sesuatu yang diinginkan”. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan “Motivasi kerja sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan”.

Siagian (2004), mengemukakan bahwa: “Motivasi kerja adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya”. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa indikator motivasi adalah daya pendorong, kemauan, kerelaan, membentuk keahlian, membentuk keterampilan, tanggung jawab, kewajiban, dan tujuan.

Menurut Ivancevich (2010), “Motivasi kerja adalah himpunan sikap yang merupakan dorongan kepada seseorang untuk bertindak dalam tujuan spesifik. Lebih lanjut Ivancevich (2010), menjelaskan bahwa motivasi dapat memberikan energi, saluran, dan mempertahankan keadaan dan perilaku seseorang untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Armstrong (2010), “Motivasi berkaitan dengan kekuatan dan arah perilaku dan faktor-faktor yang mempengaruhi orang untuk berperilaku dengan cara tertentu”. Motivasi kerja merupakan satu set kekuatan energik yang berasal baik di dalam maupun di luar kemampuan individu untuk memulai perilaku yang terkait dengan pekerjaan, dan untuk menentukan bentuk, arah, intensitas dan durasi (Pinder, 1998 dalam Tremblay *et al*, 2009).

Dengan demikian motivasi kerja adalah keinginan untuk melakukan pekerjaan dan menentukan kemampuan bertindak guna mencapai suatu tujuan. Seseorang dikatakan memiliki motivasi tinggi dapat diartikan orang tersebut

memiliki alasan yang sangat kuat untuk mencapai apa yang diinginkannya dengan mengerjakan pekerjaannya. Oleh sebab itu dengan adanya motivasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan merupakan suatu bentuk tanggung jawab yang mendasar guna kepentingan bersama.

2.2.3.2 Tujuan Motivasi Kerja

Dalam pengertian motivasi kerja sebenarnya tercakup juga tujuan motivasi itu sendiri. Tetapi untuk mengemukakan tujuan motivasi kerja itu sendiri tidak terlepas dari pendapat para ahli seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2009), yang menyatakan bahwa tujuan pemberian motivasi kerja adalah:

- a) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- b) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- c) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- d) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan pada perusahaan.
- e) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- f) Mengefektifkan keadaan karyawan.
- g) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- h) Meningkatkan kreatifitas dan prestasi kerja yang baik.
- i) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- j) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- k) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Dari pendapat tersebut dapat diketahui bahwa tujuan pemberian motivasi kerja adalah sebagai dorongan bagi karyawan agar melakukan pekerjaan dengan baik dan dapat memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan. Motivasi kerja adalah variabel yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada suatu perusahaan. Selain itu perusahaan harus memahami hal-hal yang dapat memotivasi prestasi kerja para relawan sehingga akan timbul kepuasan kerja.

2.2.3.3 Teori Motivasi

Terdapat beberapa teori motivasi yang dijelaskan oleh para ahli dalam mendorong karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya, yaitu:

a) *Self-Determination Theory* (SDT)

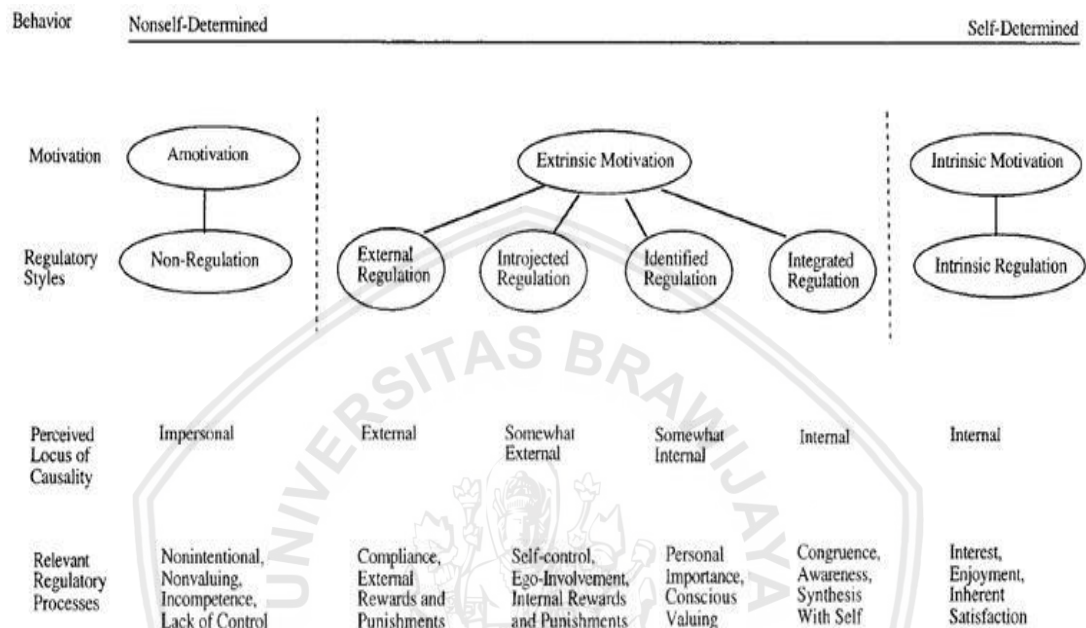
Self-Determination Theory (SDT) adalah sebuah pendekatan motivasi dan kepribadian manusia yang menggunakan metode empiris tradisional dengan menggunakan metateori organismic yang menyoroti pentingnya sumber daya manusia untuk pengembangan kepribadian dan perilaku regulasi diri (Ryan, Kuhl, & Deci, 1997 dalam Ryan *and* Deci, 2000). Asumsi SDT adalah bahwa semua manusia memiliki motivasi secara alami. Ryan *and* Deci (2000) mendefinisikan determinasi diri sebagai “menyelidiki kecenderungan pertumbuhan yang melekat pada seseorang dan bawaan kebutuhan psikologis dasar untuk motivasi diri dan integrasi kepribadian”. Teori ini menekankan pentingnya sumber daya manusia untuk melakukan pengembangan kepribadian dan regulasi diri.

SDT mempertahankan bahwa semua manusia, terlepas dari apakah mereka bekerja di organisasi publik atau swasta, perlu memenuhi tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu: otonomi, kompetensi dan keterkaitan (Ryan dan Deci, 2000). Lebih tepatnya, seseorang perlu menganggap diri mereka sebagai makhluk yang otonom dan kompeten dan menikmati pemenuhan hubungan.

Pada dasarnya teori ini menyangkut tentang regulasi dari perilaku dan faktor-faktor yang mempengaruhi regulasi tersebut. Individu sering merasakan *lack of motivation* atau kekurangan motivasi dalam melakukan pekerjaan dikarenakan hambatan-hambatan dalam melakukannya. Berdasar *Self-Determination Theory*, ada beberapa jenis tipe motivasi yang berada dalam sebuah kontinum/ rangkaian, yaitu: *amotivation*, *extrinsic motivation* yang dapat dibagi lagi menjadi empat jenis (*external regulation*, *introjected*

regulation, identified regulation, integrated regulation), dan *intrinsic motivation*.

Berikut adalah rangkain dari *Self-Determination Theory* yang akan disajikan pada gambar 2.3:



Gambar 2.3 Rangkaian Determinasi Diri (SDT) Menampilkan Jenis Motivasi Dengan Mode Regulasi, Loci of Causality, dan Sesuai Proses

Sumber : Ryan and Decy (2000)

Pada gambar 2.3 bagian paling kiri dari rangkaian SDT yaitu amotivasi, keadaan dimana kurang adanya niat seseorang untuk bertindak. Apabila dimotivasi, seseorang tidak bertindak sama sekali atau bertindak tanpa niat - mereka hanya melakukan gerakan. Amotivasi hasil dari tidak menilai suatu aktivitas, tidak merasa kompeten untuk melakukannya, atau tidak berharap agar menghasilkan hasil yang diinginkan (Ryan, 1995; Bandura, 1986; Seligman, 1975 dalam Ryan and Deci, 2000). Dapat dikatakan bahwa amotivasi menunjukkan ketiadaan motivasi terhadap sebuah aktifitas.

Pada ujung kanan dari rangkaian SDT adalah keadaan klasik motivasi intrinsik, yaitu melakukan aktivitas untuk kepuasan inherennya. Hal ini sangat otonom dan mewakili contoh prototip penentuan nasib sendiri (Ryan and Deci, 2000). Dapat dikatakan bahwa motivasi intrinsik merupakan sebuah motivasi untuk melakukan sesuatu untuk kepentingan sendiri, kepuasan, kesenangan serta sebuah tantangan pribadi dengan ketiadaan penghargaan dari luar. *Intrinsic motivation* terdiri dari *intrinsic regulation* yaitu sebuah motivasi untuk melakukan sesuatu untuk kepentingan sendiri, kepuasan, kesenangan serta sebuah tantangan pribadi dengan ketiadaan penghargaan dari luar. Contohnya seperti seseorang melakukan olahraga karena hal ini menyenangkan.

Selanjutnya, pada motivasi ekstrinsik mencakup rangkaian antara amotivasi dan motivasi intrinsik yang bervariasi dimana terdapat peraturan yang bersifat otonom (Ryan and Deci, 2000). Terdapat empat regulasi dalam motivasi ekstrinsik ini, yaitu: *external regulation*, *introjected regulation*, *identified regulation*, dan *integrated regulation*.

Ryan and Deci (2000) menjelaskan bahwa perilaku motivasi ekstrinsik yang paling tidak otonom disebut sebagai *external regulation* atau regulasi eksternal. Perilaku tersebut dilakukan untuk memenuhi permintaan eksternal. *External regulation* terjadi ketika perilaku individu dipengaruhi oleh sebuah penghargaan atau mendapat ancaman dari luar dan bentuk regulasi ini mengurangi motivasi intrinsik. Contohnya, seseorang melakukan suatu pekerjaan karena ingin mendapat pujian dari orang lain.

Jenis kedua dari motivasi ekstrinsik adalah *introjected regulation*. Introjeksi ini adalah bentuk regulasi yang relatif terkendali dimana perilaku dilakukan

untuk menghindari rasa bersalah atau kecemasan atau untuk mencapai peningkatan ego seperti kebanggaan. Dengan kata lain, introjeksi mewakili peraturan oleh harga diri kontingen (Deci & Ryan, 1995 dalam Ryan *and* Deci, 2000). Bentuk klasik introjeksi adalah keterlibatan ego, dimana seseorang termotivasi untuk menunjukkan kemampuan atau menghindari kegagalan guna mempertahankan perasaan berharga (deCharms, 1968, Nicholls, 1984, dalam Ryan *and* Deci, 2000).

Bentuk motivasi ekstrinsik yang lebih otonom atau ditentukan sendiri adalah *identified regulation*. Identifikasi mencerminkan penilaian terhadap tujuan atau peraturan perilaku, sehingga tindakan tersebut diterima atau dimiliki sebagai pribadi yang penting (Ryan *and* Deci, 2000). Dapat dikatakan bahwa *identified regulation* menggambarkan situasi dimana seseorang menerima suatu nilai dari sebuah perilaku dan terjadi ketika perilaku dimotivasi oleh tujuan pribadi atau kepentingan personal. Perilaku ini masih tergolong dalam motivasi ekstrinsik karena tujuan melakukan sesuatu dikendalikan oleh produk atau hasil dari luar.

Bentuk motivasi ekstrinsik yang paling otonom adalah *integrated regulation*. Integrasi terjadi ketika regulasi identifikasi sepenuhnya berasimilasi pada diri sendiri, yang berarti telah dievaluasi dan disesuaikan dengan nilai dan kebutuhan seseorang (Ryan *and* Deci, 2000). Bukan hanya karena nilai-nilai dari perilaku tersebut yang penting tetapi juga menggabungkan semua nilai-nilai yang ada sehingga perilaku tersebut berintegrasi dan berkorelasi dengan nilai-nilai pribadi lainnya. Meskipun terintegrasi penuh, perilaku ini masih dalam kategori motivasi eksternal karena

tujuan berperilaku masih untuk mencapai tujuan yang penting secara individu sebagai sebuah keluaran yang bernilai.

b) Hierarki Teori kebutuhan (*Hierrarchical of Needs Theory*)

Menurut Rivai (2011) teori motivasi yang sangat terkenal adalah kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow, bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri dari lima kebutuhan yaitu: kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri, seperti terlihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2.4 Hierarki Kebutuhan Maslow

Sumber : Rivai (2011)

Gambar tersebut menjelaskan bahwa urutan dan rangkaian kebutuhan manusia selalu mengikuti alur yang dijelaskan oleh teori Maslow. Semakin keatas kebutuhan seseorang semakin sedikit jumlah atau kuantitas manusia yang memiliki kriteria kebutuhannya.

c) *McClelland's Theory of Needs*

McClelland dalam Rivai (2011) menganalisis tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan mengenai motivasi karyawan yang difokuskan kepada tiga hal, yaitu:

1. *Need of Achievement* (kebutuhan dalam mencapai kesuksesan)
Kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan. Mereka berjuang untuk memenuhi ambisi secara pribadi daripada mencapai kesuksesan dalam bentuk penghargaan perusahaan atau organisasi. Sehingga mereka melakukannya selalu lebih baik dan lebih efisien dari waktu ke waktu. Maksud high achiever adalah seseorang atau karyawan dalam menyelesaikan tugasnya selalu baik dari yang lain (*better than other*). Mereka termasuk *high achiever*, selalu mencari suasana kerja dalam suatu proyek atau keadaan dimana mereka dapat memikul tanggung jawab secara pribadi untuk memecahkan masalahnya dan memperoleh kembali jawaban yang cepat dari suasana tersebut. Jadi, dapat mereka katakan mudah untuk mengetahui sulit atau tidaknya, bahkan dapat meningkatkannya atau tidak dalam suatu pekerjaan. Mereka tidak berpikir keuntungan tetapi dengan perhitungan yang akurat dan tepat. Mereka merencanakan dengan matang segala sesuatunya, mereka bukanlah meraih meraih kesempatan dalam kesempatan untuk meraih kesuksesan.
2. *Need of Power* (kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja)
Kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana dalam tugasnya masing-masing. Beberapa orang mungkin selalu memiliki pengaruh, dihormati dan senang mengatur sebagian manusia lainnya. Manusia seperti ini justru senang, dengan tugasnya yang dibebankan kepadanya atau statusnya dan cenderung untuk lebih peduli dengan kebanggaan, prestise, dan memperoleh pengaruh terhadap manusia lainnya.
3. *Need for affiliation* (Kebutuhan untuk berfasiliasi)
Kebutuhan ini menempati posisi paling akhir dari riset pada pakar manajemen. Maksudnya disini, orang yang memiliki kebutuhan seperti ini tentu mereka memiliki motivasi untuk persahabatan, menanggung dan bekerja sama daripada sebagai ajang kompetisi di dalam suatu organisasi. Termasuk di dalam hal pengertian satu dengan yang lainnya dan hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan di dalam organisasi.

d) Teori Dua Faktor (Herzberg)

1. *Hygiene Factor* (Faktor Pemeliharaan)

Adalah rangkaian kondisi yang berhubungan dengan lingkungan tempat karyawan yang bersangkutan melaksanakan pekerjaannya atau faktor-faktor ekstrinsik. Faktor-faktor ini meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kapasitas pekerjaan, dan tunjangan lainnya. Hilangnya faktor ini dapat mengakibatkan terjadinya ketidakpuasan.

2. *Motivator Factor* (Faktor Motivator)

Merupakan faktor utama yang berkaitan langsung dengan isi pekerjaan atau faktor-faktor intrinsik. Faktor ini dapat mendorong seseorang untuk bekerja lebih baik yang terdiri dari prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, dan pengembangan potensi individu.

e) Teori X dan Teori Y

Menurut Rivai (2011) McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia, negatif dengan tanda label X dan positif dengan tanda label Y.

Teori X diasumsikan sifat manusia atau karyawan sebagai berikut:

1. Karyawan sebenarnya tidak suka dan jika bekerja ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja.
2. Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaan, mereka akan harus diatur dan dikontrol bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.
3. Karyawan akan menghindari tanggung jawabnya dan mencari tujuan formal sebisa mungkin.
4. Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan diatas faktor lainnya yang berhubungan erat dengan pekerjaan dan akan menggambarkannya dengan sedikit ambisi.

Teori Y diasumsikan sifat manusia atau karyawan sebagai berikut:

1. Karyawan dapat memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang wajar, lumrah dan alamiah baik tempat bermain atau beristirahat, dalam artian berdiskusi atau sekedar teman berbicara.
2. Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen yang sangat objektif.
3. Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif adalah tersebar secara meluas di berbagai kalangan tidak hanya dari kalangan top management atau dewan direksi.

Dapat disimpulkan bahwa Teori McGregor ini lebih memihak kepada asumsi Y atau positive side dari perilaku sumberdaya manusia di dalam organisasi. Ide-ide secara partisipasi dalam mengambil keputusan, dan tanggung jawab, atau grup relasi sebagai pendekatan untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Fakta yang menjadi penyebab dalam pengambilan asumsi teori Y adalah tingginya tingkat pendidikan karyawan.

f) *ERG Theory*

Dalam Hariandja (2009) teori ERG dikemukakan oleh Clayton Aldelfer. Teori ini tidak jauh berbeda dengan teori dari A. Maslow, yang mengatakan bahwa teori ini merupakan revisi dari teori tersebut. Teori ini mengatakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan manusia, yaitu:

1. Eksistensi (Existence)
Berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan seseorang dalam hidupnya. Dikaitkan dengan penggolongan dari Maslow, ini berkaitan dengan kebutuhan fisik dan keamanan.
2. Keterkaitan (Relatedness)
Berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Dikaitkan dengan penggolongan dari Maslow, ini berkaitan dengan kebutuhan sosial dan pengakuan.
3. Pertumbuhan (Growth)
Berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri, yang identik dengan kebutuhan self-actualization yang dikemukakan oleh Maslow.

Teori ini menjelaskan apabila seseorang mengalami hambatan dalam memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi, orang tersebut akan kembali pada kebutuhan tingkat yang lebih rendah sebagai kompensasinya, yang disebut *frustation-regression dimension*. Usaha pemenuhan kebutuhan tersebut tidaklah kaku seperti teori Maslow, yang mengatakan bahwa bilamana kebutuhan tingkat bawah telah terpenuhi, orang akan mencari kebutuhan tingkat yang lebih tinggi dan seterusnya, yang selalu mengarah kepada kebutuhan tingkat tinggi.

g) *process theory of motivation*

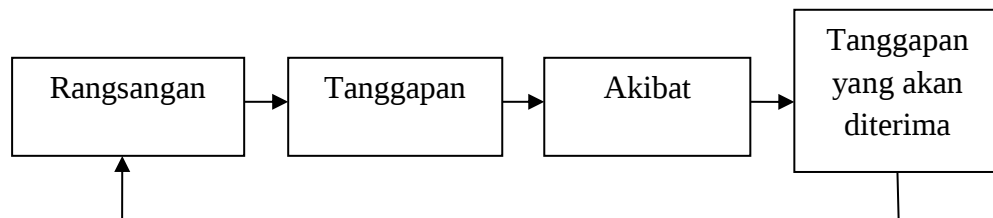
Menurut Rivai (2011) *Process Theory* bukan menekankan pada kebutuhan dan sifat dorongan dari kebutuhan tersebut, tetapi pendekatan ini menekankan pada bagaimana setiap individu dimotivasi agar menjalankan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Dalam pandangan ini, kebutuhan hanyalah salah satu elemen dalam suatu proses tentang bagaimana para individu bertindak laku. Dasar dari teori proses tentang motivasi ini adalah adanya *expectancy* (harapan) yaitu apa yang dipercayai oleh individu akan mereka peroleh dari tingkah laku mereka. Oleh sebab itu, hal ini sangat berhubungan erat antara motivasi dan kepuasan hasil kerja seseorang.

h) Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Menurut Daft (2011), teori penguatan mempelajari tentang hubungan antara sikap dan konsekuensinya. Teori ini fokus untuk mengubah atau memodifikasi sikap kerja pegawai melalui penggunaan yang tepat akan penghargaan dan hukuman.

Menurut Rivai (2011) teori ini menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku di masa yang lalu mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam suatu siklus belajar. Dalam pandangan teori ini, individu bertindak laku tertentu karena di masa lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu seseorang akan berhubungan dengan hasil yang menyenangkan terhadap orang lain, dan perilaku tertentu juga akan menghasilkan akibat yang tidak menyenangkan. Pada umumnya, individu lebih suka akibat menyenangkan, karena mereka akan mengulangi perilaku yang akan mengakibatkan konsekuensi yang menyenangkan.

Berikut adalah gambar proses penguatan yang akan ditampilkan pada gambar 2.5:



Gambar 2.5 Proses Penguatan

Sumber: Rivai (2011:847)

Berdasarkan gambar tersebut terlihat bahwa suatu peristiwa (rangsangan) merupakan sebab dengan akibat tertentu yang akan mempengaruhi perilaku individu (tanggapan). Jika akibat tersebut positif, dalam menghadapi situasi yang serupa, individu cenderung melakukan sesuatu yang sama, tetapi jika akibat tersebut negatif maka individu cenderung mengubah perilaku untuk menghindarinya.

Pada penelitian ini akan mengacu pada *Self-Determination Theory* sebagai acuan dalam pengukuran variabel motivasi kerja. Item yang digunakan pada penelitian ini diadopsi dari penelitian yang dikembangkan oleh Tremblay *et al.* (2009).

2.2.3.4 Jenis-jenis Motivasi Kerja

Dalam melakukan suatu pekerjaan, diperlukan adanya dorongan kerja yang merupakan kemauan dan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dengan demikian, maka akan lebih mudah untuk memotivasinya. Menurut Hasibuan (2009): “Ada dua jenis motivasi kerja berdasarkan sifatnya, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif”.

1. Motivasi Positif, manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan memotivasi positif

- ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
2. Motivasi Negatif, manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja karyawan dalam jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Kedua jenis motivasi kerja tersebut sering digunakan oleh suatu perusahaan. Baik motivasi kerja positif atau negatif harus sesuai dengan perjanjian. Penggunaan harus tepat dan seimbang agar dapat meningkatkan semangat kerja serta dapat meraih prestasi kerja yang diinginkan. Selain itu pimpinan juga harus adil dan konsisten dalam menerapkannya.

Rivai (2011) menjelaskan bahwa “berdasarkan sumbernya terdapat dua motivasi kerja, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik”.

1. Motivasi intrinsik
Motivasi intrinsik merupakan dorongan atau kehendak yang kuat yang berasal dari dalam diri seseorang. Semakin kuat motivasi intrinsik yang dimiliki oleh seseorang, semakin besar kemungkinan ia memperlihatkan tingkah laku yang kuat untuk mencapai tujuan.
2. Motivasi Ekstrinsik
Motivasi ekstrinsik adalah segala sesuatu yang diperoleh melalui pengamatan sendiri, ataupun melalui saran, anjuran atau dorongan dari orang lain.

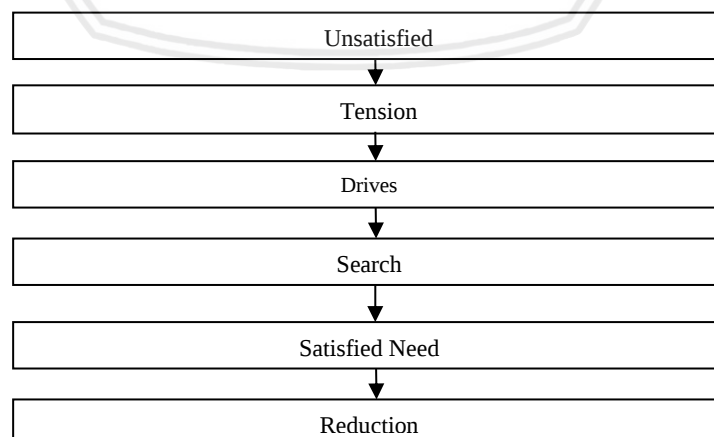
Motivasi kerja merupakan satu set kekuatan energik yang berasal baik dari dalam maupun dari luar kemampuan individu untuk memulai perilaku yang terkait dengan pekerjaan, dan untuk menentukan bentuk, arah, intensitas dan durasi (Pinder, 1998 dalam Tremblay *et al*, 2009). Motivasi kerja dapat dimanifestasikan oleh perhatian, usaha, dan ketekunan. Kemampuan untuk mengukur faktor-faktor yang memberi energi, menyalurkan, dan mempertahankan perilaku kerja dari waktu ke waktu sangat penting untuk menangkap motivasi kerja karyawan guna mengembangkan intervensi yang ditujukan untuk meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja (Steers *et al*, 2004 dalam Tremblay *et al*, 2009).

Tremblay *et al.* (2009) mendefinisikan Motivasi intrinsik sebagai aktivitas yang dilakukan untuk kepentingannya sendiri karena seseorang menemukan aktivitas yang secara inheren menarik dan memuaskan bagi dirinya. Sedangkan motivasi ekstrinsik yaitu melakukan aktivitas karena adanya alasan instrumental. Ada berbagai jenis motivasi ekstrinsik yang dapat dikontrol secara relatif oleh faktor eksternal atau dengan otonomi yang ada, seperti regulasi diri (*self-regulated*) melalui tujuan dan nilai individu yang diperoleh.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik adalah hal yang menjadi landasan individu untuk melakukan sesuatu dalam mencapai keinginan atau tujuannya dan didasari karena adanya dorongan (ransangan) dari dalam dirinya. Berbeda dengan motivasi ekstrinsik yaitu merupakan motif individu untuk melakukan sesuatu karena adanya dorongan dari luar dirinya.

2.2.3.5 Proses Motivasi Kerja

Motivasi dalam diri seseorang dapat terbentuk melalui beberapa tahap. Untuk mengetahui secara jelas proses dari terbentuknya sebuah motivasi secara umum dapat dijelaskan pada gambar berikut ini:



Gambar 2.6 Proses Motivasi

Sumber: Rivai (2011:839)

Rivai (2005) menyatakan “proses motivasi kerja merupakan adanya kesediaan untuk menggunakan secara maksimal hasil usaha dalam mencapai tujuan perusahaan dengan maksud memuaskan beberapa kebutuhan pribadi karyawan sendiri”. Kebutuhan itu juga harus sesuai dan konsisten dengan tujuan dari perusahaan itu sendiri. Pemenuhan kebutuhan yang kurang akan membuat ketegangan antara karyawan, atasan-bawahan, dan lain sebagainya.

Dapat disimpulkan bahwa setiap individu berusaha memenuhi berbagai kebutuhannya. Dibutuhkan peran Manajer untuk mengetahui kebutuhan apa yang diperlukan oleh karyawannya. Dengan ini akan terjalin komunikasi yang efektif diantara keduanya sehingga dapat mengintegrasikan tujuan dan pemberian fasilitas kepada karyawan.

2.2.4 Kepuasan Kerja

2.2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Ketika individu membicarakan sikap karyawan, yang sering dimaksudkan adalah kepuasan kerja. “Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyongkong atau tidak menyongkong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya”, Mangkunegara (2013). Menurut Handoko (2010) “Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka”. Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan “Kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya”. Selanjutnya Bangun (2012) berpendapat bahwa “Dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan”.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari beberapa pendapat para ahli tersebut, kepuasan kerja adalah keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan karyawan dalam suatu kondisi kerja. Hal ini dapat terjadi Karena kebutuhan yang diinginkannya dapat terpenuhi. Tentunya setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai kebutuhan dan keinginan yang dimilikinya. Kepuasan kerja bersifat individual. Apabila karyawan memiliki rasa puas, maka karyawan cenderung akan bertahan pada perusahaan tersebut.

2.2.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan tidak hanya gaji, tetapi ada faktor lain yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri, seperti hubungan dengan atasan dan rekan sekerja, kondisi kerja, dan peraturan yang ada. Menurut Hariandja (2009) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
3. Rekan sekerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan sekerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
4. Atasan/supervisi, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
5. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.
6. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik atau psikologis

Menurut Mangkunegara (2013) menyatakan ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu faktor yang ada pada diri karyawan dan faktor pekerjaannya.

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

Dalam kaitannya dengan faktor-faktor penentu kepuasan kerja Rousseau (1978) dalam Panggabean (2004) mengemukakan bahwa variabel-variabel tersebut dapat dikelompokkan ke dalam tiga kelompok, yaitu: karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi, dan karakteristik individu.

1. Karakteristik pekerjaan terdiri atas keanekaragaman keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), keberartian tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*), dan umpan balik pekerjaan (*feedback*). Karakteristik pekerjaan mempengaruhi tingkat motivasi, kinerja pegawai, kepuasan kerja, tingkat absensi, dan tingkat perputaran kerja.
2. Karakteristik organisasi mencakup skala usaha, kompleksitas, formalisasi, sentralisasi, jumlah anggota kelompok, anggaran anggota kelompok, lamanya individu beroperasi, usia kelompok kerja, dan kepemimpinan.
3. Karakteristik individu terdiri atas jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia, masa kerja, status perkawinan, dan jumlah tanggungan.

Berdasarkan beberapa penjelasan tersebut, dapat diambil kesimpulan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kualitas kehidupan kerja yang meliputi gaji, hubungan antar individu, lingkungan kerja, dan kesempatan untuk berkembang. Pada penelitian ini indikator dan item yang akan digunakan untuk mengukur kepuasan kerja mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Closon, Leys, & hellemans (2015) yaitu pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, hubungan kerja dengan rekan kerja, dan supervisi.

Pada penelitian ini variabel kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh *quality of work life*. *Quality of work life* merupakan suatu kondisi kerja sebagai hasil dari

interaksi antara individu dan pekerjaannya sehingga membuat pekerja lebih produktif dan memberi kepuasan kerja. Beberapa peneliti seperti O'Neill and Carayon (1993) dalam Lee, et al (2014) berpendapat bahwa *quality of work life* secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. *Quality of work life* menyangkut aspek kondisi kerja fisik dan non fisik yang dapat meningkatkan kepuasan kerja.

2.2.4.3 Dampak Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan, maka manager atau pimpinan organisasi harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk tercapainya kepuasan kerja tersebut. Kepuasan dan ketidakpuasan karyawan dapat berdampak pada produktivitas, kemangkiran dan keluarnya karyawan (Robbins, 2007).

1. Kepuasan dan produktivitas

Pandangan ini mengenai hubungan kepuasan kerja pada hakekatnya dapat dikatakan bahwa seorang karyawan yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif. Misalnya adanya hubungan yang lebih kuat bila perilaku karyawan tidak dikendalikan oleh faktor-faktor luar. Jadi jika melakukan suatu pekerjaan yang baik secara intrinsik akan merasa senang mengenai hal tersebut karena dapat menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi serta dapat menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi pula. Sehingga dapat meningkatkan pengakuan dari perusahaan yaitu gaji dan promosi. Ganjaran ini selanjutnya menentukan tingkat kepuasan kerja.

2. Kepuasan dan kemangkiran

Pandangan mengenai kepuasan dan kemangkiran karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan atas lingkungan sosial kerjanya maka akan cenderung untuk tidak masuk kerja/lebih sering mangkir. Pekerja yang tidak puas tidak harus mangkir tetapi mereka merasa lebih mudah bereaksi terhadap kesempatan untuk melakukan itu. Semuanya kemangkiran yang tidak valid itu dapat dikurangi dengan menyediakan berbagai insentif yang dapat mendorong pegawai masuk kerja seperti misalnya undian modifikasi perilaku organisasi, dan sebaliknya jika karyawan merasa terpuaskan atas hasil kerjanya maka dapat mendorong keaktifan karyawan dalam hal kehadiran atau absensi.

3. Kepuasan dan tingkat keluarnya karyawan

Kepuasan juga dihubungkan secara negatif dengan keluarnya karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi berkaitan dengan rendahnya tingkat keluarnya karyawan atau pergantian karyawan. Para karyawan yang lebih puas kemungkinan besar lebih lama bertahan dan tetap tinggal, begitu pula sebaliknya karyawan yang tidak puas akan

cenderung untuk keluar dari pekerjaannya, mereka mencari sesuatu yang lebih baik di tempat lain dan meninggalkan perusahaan walaupun rekan kerja mereka merasa lebih puas dan memilih untuk tetap tinggal disana.

Oleh sebab itu, menimbulkan perasaan kepuasan kerja pada diri karyawan sangatlah penting untuk perusahaan. Karyawan yang merasa puas akan cenderung lebih produktif, memiliki loyalitas yang tinggi, serta akan lebih melibatkan diri dalam mencapai tujuan perusahaan. Pada penelitian ini akan menganalisis dampak adanya kepuasan kerja yang akan berpengaruh kepada *employee engagement*. Apabila kepuasan kerja meningkat maka diharapkan adanya sikap *engaged* atau keterlibata karyawan untuk membesarkan nama perusahaan.

2.2.4.4 Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2007) terdapat dua macam pendekatan yang secara luas dipergunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. *Single Global Rating*, yaitu tidak lain dengan minta individu merespon atas satu pertanyaan seperti: dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas anda dengan pekerjaan anda? Responden menjawab antara "*Highly Satisfied*" dan "*Highly Dissatisfied*".
2. *Summation Score*, Mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan pekerja tentang masing-masing elemen. Faktor spesifik yang diperhitungkan adalah sifat pekerjaan, supervisor, upah sekarang, kesempatan promosi dan hubungan dengan kondisi kerja.

Sedangkan Greenberg dan Baron (2003), menunjukkan adanya tiga cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. *Rating Scales* dan Kuesioner, merupakan pendekatan pengukuran kepuasan kerja yang paling umum digunakan dengan menggunakan kuesioner dimana rating scales secara khusus disiapkan. Dengan menggunakan metode ini, orang menjawab pertanyaan yang memungkinkan mereka melaporkan reaksi mereka pada pekerjaan mereka.
2. *Critical Incidents*, Disini individu menjelaskan kejadian yang menghubungkan pekerjaan mereka yang mereka rasakan terutama

memuaskan atau tidak memuaskan. Jawaban mereka dipelajari untuk mengungkap tema yang mendasari. Sebagai contoh misalnya apabila banyak pekerja menyebutkan situasi di pekerjaan dimana mereka diperlakukan kasar oleh supervisor atau apabila pekerja memuji supervisor atas sensitifitas yang ditunjukkan pada masa yang sulit, gaya pengawasan memainkan peranan penting dalam kepuasan kerja mereka.

3. *Interviews*, erupakan prosedur pengukuran kepuasan kerja dengan melakukan wawancara tatap muka dengan pekerja. Dengan menanyakan secara langsung tentang sikap mereka, sering mungkin mengembangkan lebih mendalam dengan menggunakan kuesioner yang sangat terstruktur. Dengan mengajukan pertanyaan secara berhati-hati kepada pekerja dan mencatat jawabannya secara sistematis, hubungan pekerjaan dengan sikap dapat dipelajari.

Sedangkan Smith et.al dalam Pangabea (2004) mengatakan bahwa “menilai kepuasan kerja keseluruhan (*overall job satisfaction*) dengan menggunakan kepuasan terhadap pengawasan, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap pembayaran, kepuasan terhadap promosi”. Pada penelitian ini pengukuran kepuasan kerja diadopsi dari penelitian yang dikembangkan oleh Closon, Leys, Hellemans (2015) yang mencakup beberapa indikator yaitu pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, hubungan kerja dengan rekan kerja, dan supervisi.

2.2.5 Employee Engagement

2.2.5.1 Pengertian *Employee Engagement*

Keterlibatan karyawan (*Employee Engagement*) adalah suatu fenomena yang harus diperhatikan seorang manajer dalam lingkungan bisnisnya. *Employee engagement* merupakan aspek penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja. *Engagement* diartikan sebagai status "keterikatan" (dalam arti positif) seorang Karyawan terhadap lingkungan kerja atau perusahaan tempatnya bekerja. Pengertian *Employee Engagement* menurut Robbins dan Judge (2007) adalah “Sebuah keterlibatan individual karyawan, kepuasan, dan antusiasme

untuk melakukan pekerjaannya". Schaufeli (2002) mendefinisikan *employee engagement* sebagai: "*positive, fulfilling work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption*".

Dapat diartikan *employee engagement* sebagai keadaan motivasional yang positif yang dikarakteristikan oleh *vigor, dedication, dan absorption*. *Vigor* adalah level energi dan resiliensi yang tinggi, adanya kemauan untuk menginvestasikan tenaga, presistensi, dan tidak mudah lelah. *Dedication* adalah keterlibatan yang kuat ditandai oleh antusiasme, rasa bangga, dan inspirasi. *Absorption* adalah keadaan terjun total (total immersion) pada karyawan yang di karakteristikan oleh cepatnya waktu berlalu dan sulitnya memisahkan seseorang dari pekerjaannya.

Employee engagement merupakan rasa keterikatan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu sukses dari serangkaian manfaat nyata bagi organisasi dan individu, (MacLeod, 2009). Organisasi juga harus bekerja untuk mengembangkan dan memelihara engagement, yang membutuhkan hubungan dua arah yaitu antara *employer* dan *employee*, (Robinson, 2004). *Employee engagement* yang sering disebut dengan *work engagement* didefinisikan Kahn (1990) sebagai:

"harnessing of organization members' selves to their work roles: in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, emotionally and mentally during role performances".

Hal ini berarti *employee engagement* merupakan keadaan dimana anggota organisasi mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya. Dalam *engagement*, seseorang akan mempekerjakan dan mengespresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama menunjukkan kinerja mereka. Selain itu *employee*

engagement juga didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual kepada organisasi (Baumruk, 2004; Richman, 2006; Shaw, 2005 dalam Saks 2006).

Selanjutnya Cook (2008) dalam Anggraini (2016) menjelaskan bahwa *employee engagement* dicirikan oleh karyawan yang percaya pada apa yang diyakininya dan bersedia untuk melampaui batasan-batasan kontrak tertulis karena *employee engagement* lebih menekankan pada kontrak secara psikologis. *Employee engagement* mencakup aspek *think*, *feels*, dan *doing*. *Think* diartikan bahwa karyawan selalu berpikir tentang cara-cara untuk kebaikan organisasinya. *Feel* berarti karyawan merasakan dirinya sebagai bagian dari organisasi dan pekerjaannya dan keterikatan emosional didalamnya. *Doing* dimaksudkan bahwa karyawan akan melakukan upaya untuk keberhasilan tujuan organisasi, termasuk bagaimana cara mereka menjaga hubungan internal dengan rekan kerja dan eksternal dengan *customer*.



Gambar 2.7 Aspek Engagement

Sumber: Cook (2008)

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan para ahli, dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* atau keterlibatan karyawan adalah suatu komitmen karyawan yang didasari oleh sifat emosional seperti antusiasme dan rela memberikan usaha lebih besar untuk membesarkan nama perusahaan.

Engagement merupakan bentuk kesadaran yang dimiliki karyawan tanpa dipengaruhi oleh hal tertentu dan bersifat secara terus menerus. Hal ini dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan bisnisnya.

2.2.5.2 Dimensi *Employee Engagement*

Cook (2008) dalam Anggraini (2016) menjelaskan dimensi employee engagement meliputi *cognitive engagement*, *emotional engagement*, *physical engagement*, dan *advocacy*.

- a) *Cognitive engagement*, merupakan tingkat dimana seorang karyawan memiliki fokus tinggi terhadap pekerjaannya. Mereka berusaha untuk tidak mengacaukan segala sesuatu terhadap pekerjaan baik yang bersifat rutinitas maupun pekerjaan yang menantang. Keterikatan dari segi kognitif juga menekankan pada tingkat energi tinggi yang diberikan oleh karyawan.
- b) *Emotional engagement*, menunjukkan tingkat dimana karyawan merasa terlibat terhadap pekerjaan mereka. Keterkaitan secara emosional digambarkan bahwa seorang karyawan berada pada suatu “zona” mereka berada untuk melakukan hal positif yang harus mereka lakukan berkaitan dengan pekerjaan dengan tujuan meningkatkan kontribusinya.
- c) *Physical engagement*, adalah tingkat dimana karyawan bersedia untuk keluar dari batasan. *Physical engagement* digambarkan bahwa karyawan dalam perannya di organisasi bisnis tidak hanya sebatas orientasi pada layanan pelanggan tetapi juga untuk mereka sendiri. Karyawan dalam bekerja dapat dijadikan bahan pengembangan dan pembelajaran bagi diri mereka. Dengan demikian karyawan dapat menemukan gagasan baru dalam menghadapi sesuatu dan mengimplementasikan ke dalam usaha mereka.

- d) *Advocacy*, merupakan suatu keadaan yang menunjukkan bahwa karyawan memberikan rekomendasi terhadap kesempatan berkarir di perusahaan mereka bekerja kepada keluarga dan kerabat mereka. Faktor utama dalam hal ini, ketika karyawan berada di luar pekerjaannya (sedang tidak bekerja) mereka menunjukkan gambaran tentang organisasinya, tentang betapa mereka bangga menjadi bagian dari organisasi.

Handoko (2010) juga mengemukakan komponen-komponen *Employee Engagement* meliputi:

- a) Balikan 2 arah, yaitu adanya mekanisme komunikasi dua arah dari karyawan ke manajemen dan manajemen ke karyawan.
- b) *Trust* pada kepemimpinan yaitu pimpinan menyampaikan visi organisasi dengan jelas dan segala janji yang dicantumkan dapat dipenuhi.
- c) Pengembangan karir yaitu terbentuk sistem pengembangan karir yang jelas dan formal.
- d) Memahami peran dalam meraih sukses yaitu karyawan memahami hubungan tugasnya dengan proses bisnis perusahaan. Lebih lanjut lagi karyawan memahami mengapa dan bagaimana berprestasi untuk keberhasilan perusahaan.
- e) Partisipasi dalam pembuatan keputusan yaitu proses pengambilan keputusan melibatkan tingkat terendah dari implementasi keputusan.

Selanjutnya, Kahn (1990) menjelaskan tiga dimensi *employee engagement* yaitu:

- a) Dimensi fisik (semangat), merupakan komponen nilai-nilai tambahan untuk organisasi dan terdiri atas kebebasan untuk memilih usaha keterikatan

pekerja untuk membawa pekerjaan mereka dalam bentuk waktu tambahan, *brainpower*, dan energi yang dicurahkan pada tugas.

- b) Dimensi kognitif (penghayatan), dimensi ini meliputi keyakinan pekerja tentang organisasi, pimpinan dan kondisi dalam bekerja.
- c) Dimensi emosional (dedikasi), dimensi ini berkonsentrasi pada apa yang pekerja rasakan dan apakah mereka memiliki perilaku yang positif atau negatif pada organisasi dan pimpinannya.

Schaufeli & Bakker (2002) menjelaskan bahwa terdapat tiga dimensi dari *employee engagement*, yaitu:

- a) *Vigor*, ditandai oleh tingginya tingkat energi dan Ketahanan mental saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan usaha dalam usaha seseorang kerja, dan ketekunan bahkan dalam menghadapi kesulitan.
- b) *Dedication*, ditandai dengan adanya antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Dedikasi tidak hanya mencakup pada dimensi kognitif, tetapi juga menyangkut dimensi afektif
- c) *Absorption*, ditandai dengan adanya konsentrasi yang tinggi dan sangat asyik dengan pekerjaan yang dilakukan, dimana waktu berlalu dengan cepat dan seseorang mengalami kesulitan memisahkan diri dari pekerjaan.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa dimensi *employee engagement* meliputi pemikiran yang positif, semangat yang tinggi, dedikasi, antusiasme yang tinggi, rasa bangga akan pekerjaan dan organisasinya, dan adanya pembelajaran dari pekerjaan yang mereka lakukan. Pada penelitian ini untuk mengukur tingkat *engagement* karyawan digunakan tiga dimensi

employee engagement yang dikemukakan oleh Schaufeli & Bakker (2002) yaitu dimensi *Vigor, Dedication, and Absorption*.

2.2.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Faktor- faktor yang mempengaruhi *employee engagement* menurut Amstrong (2008) adalah:

1) Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri dapat menciptakan kepuasan kerja yang mengarah ke motivasi intrinsik dan meningkatkan keterkaitan karyawan. Faktor-faktor dalam pekerjaan itu sendiri seperti adanya pekerjaan yang menarik dan menantang, tanggung jawab, otonomi (kebebasan bertindak), kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan, dan kesempatan untuk melakukan kemajuan.

2) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang memungkinkan akan menciptakan kondisi yang mendorong kinerja tinggi dan perilaku yang efektif. Lingkungan kerja didalamnya termasuk proses kerja, peralatan dan fasilitas, serta kondisi fisik dimana orang tersebut bekerja.

3) Kepemimpinan

Para manajer dan pimpinan sering memiliki keleluasaan yang cukup besar pada bagaimana mendesain pekerjaan, bagaimana mereka mengalokasikan pekerjaan dan bagaimana mereka mendelegasikan dan memberikan otonomi pada karyawannya. Pimpinan dapat menguraikan pentingnya pekerjaan yang dilakukan orang-orang tersebut. Pimpinan dapat memberikan kesempatan pada orang-orang itu untuk mencapai dan

mengembangkan potensinya, dan memberikan umpan balik yang menunjukkan pengakuan terhadap kontribusi mereka.

4) Adanya kesempatan untuk melakukan pengembangan diri

Adanya kesempatan untuk mengembangkan diri sesuai dengan potensinya menimbulkan perasaan adanya penghargaan terhadap diri mereka. Alderfer (1972) dalam Amstrong (2008) menekankan pentingnya kesempatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk berkembang untuk memotivasi karyawan. Hal ini berarti memberikan *reward* kepada karyawan tersebut.

5) Kesempatan untuk berkontribusi

Saran, ide, dan pendapat dari karyawan selalu didengar. Ide yang ditampung membuat karyawan memiliki kesempatan untuk berkontribusi bagi organisasi. Kesempatan untuk berkontribusi tidak hanya mencakup hal yang berhubungan dengan tanggung jawab kerjanya tetapi juga mencakup ide, saran, dan tanggapan terhadap rencana suksesi sumber daya manusia yang mengarah pada suksesi organisasi.

Cook (2008) menjelaskan faktor-faktor yang mendorong tingkat *engagement* karyawan yang terdiri dari 4 elemen dasar, yaitu:

- a) *Well being*, keadaan dimana karyawan merasa senang dengan organisasi
Karena organisasi menunjukkan kepedulian terhadap karyawan.
- b) *Information*, berhubungan dengan keadaan apakah perusahaan memiliki pandangan yang jelas kemana organisasi berjalan dan apa yang ingin dicapai serta mengkomunikasikan hal tersebut secara jelas kepada karyawan.

- c) *Fairness*, atau keadilan bisa dilihat dari berbagai aspek perjalanan karir seorang karyawan, yang dimulai dari proses rekrutmen, dimana pengalaman positif mendapatkan posisi yang tepat, sampai dengan proses *performance management*, dimana karyawan merasakan kejelasan terhadap ekspektasi mengenai pekerjaan mereka.
- d) Karir dan *talent management*, proses ini berpengaruh terhadap peningkatan *engagement* karyawan, Karena dengan adanya pengembangan karyawan dan akses untuk mendapatkan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan mereka merupakan faktor penting untuk meningkatkan keterikatan karyawan.
- e) *Involvement*, terjadinya komunikasi dua arah adalah salah satu ciri perusahaan yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi.

Wyman (2008) dalam Anggraini (2016) menjelaskan ada enam faktor yang mempengaruhi *employee engagement*, yaitu:

- a) Kepercayaan dan integritas pimpinan, berkaitan dengan seberapa baik komunikasi yang dilakukan para manajer dan menunjukkan contoh yang relevan antara hal yang diucapkan dengan yang diperbuat.
- b) Kebanggaan terhadap perusahaan, hal ini menjadi dasar bagi karyawan untuk tidak meninggalkan perusahaan tersebut. Dengan demikian perusahaan memiliki nilai lebih dimata karyawannya.
- c) Pekerjaan itu sendiri/ *the work it self*, hal ini meliputi pengaruh rekan kerja, jenis pekerjaan, dan lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap perannya dalam organisasi, semangat dan dukungan dalam melakukan suatu pekerjaan.
- d) Hubungan dengan atasan, berkaitan dengan sikap saling menghargai antara atasan dengan bawahan. Hubungan yang terbina bukan sekedar perintah dan pelaksanaan tetapi juga mengarah pada terciptanya *feedback*.
- e) Peluang untuk berkembang dan pertumbuhan karir, merujuk pada program-program yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan potensi yang dimiliki oleh karyawan. pertumbuhan karir menjelaskan bahwa organisasi menghargai proses kinerja karyawan. hal ini dapat meningkatkan *employee engagement*.
- f) *Rewards and recognition*, berkaitan dengan timbal balik yang diberikan perusahaan atas jasa yang dilakukan oleh karyawan. Secara lebih dalam

mengarah pada apakah pekerja mengerti sejauh mana kinerja yang mereka berikan kepada organisasi dan seberapa banyak penghargaan yang akan diperoleh bila karyawan tersebut telah berkontribusi terhadap perusahaan.

Lockwood (2007) dalam Smith & Marwick (2009) *employee engagement* dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi dan kepemimpinan, kualitas komunikasi dalam organisasi, gaya manajemen yang diterapkan, tingkat kepercayaan, lingkungan kerja, dan reputasi dari organisasi itu sendiri.

Dari berbagai faktor yang mempengaruhi *employee engagement* tersebut, sebagian besar menempatkan pada lingkungan kerja yang mendukung kinerja tinggi di organisasi sebagai pembentuk *engagement* pada karyawan. Dengan terbentuknya *engagement* ini akan mengurangi *turnover* karyawan yang akan merugikan perusahaan. Karyawan yang *engaged* cenderung akan memiliki komitmen dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

2.2.5.4 Keuntungan dari *Employee Engagement*

Penelitian-penelitian yang dilakukan menemukan banyak manfaat dan keuntungan dari adanya *employee engagement*. Para peneliti yakin bahwa organisasi dengan level *engagement* yang tinggi memberikan hasil yang positif bagi organisasi. Kahn (1990) menyatakan bahwa level *engagement* yang tinggi membawa hasil yang positif bagi individu (kualitas dari pekerjaan yang mereka lakukan) dan juga level organisasi (pertumbuhan dan produktivitas organisasi). *Employee engagement* memungkinkan individu untuk menanamkan diri sepenuhnya terhadap pekerjaan dan berdampak positif pada kesehatan karyawan yang akan meningkatkan dukungan karyawan terhadap organisasi (Smith & Markwick, 2009).

Handoko (2010) menjelaskan bahwa terdapat keuntungan yang dihubungkan dengan level keterikatan yang tinggi, yaitu:

- a) Meningkatkan produktivitas
- b) Meningkatkan keuntungan perusahaan
- c) Kualitas kerja yang tinggi
- d) Meningkatkan efisiensi kerja
- e) *Turnover* yang rendah
- f) Mengurangi ketidakhadiran
- g) Meminimalkan kecurangan dan kesalahan karyawan
- h) Meningkatnya kepuasan pelanggan
- i) Meningkatnya kepuasan karyawan
- j) Mengurangi waktu yang hilang akibat kecelakaan kerja
- k) Meminimalkan keluhan EEO atau *Equal Employment Opportunity*

2.2.6 Social Exchange Theory

Social exchange theory atau teori pertukaran sosial dikemukakan oleh George C. Homans yang memberikan penjelasan bahwa setiap orang pasti mempunyai harga diri, dan ketika ia memberikan keuntungan terhadap orang lain maka orang lain juga akan memberikan keuntungan pula (Ritzer, 2013). Teori pertukaran sosial melihat antara perilaku dengan lingkungan terdapat hubungan yang saling mempengaruhi (*reciprocal*). Karena lingkungan umumnya terdiri atas orang lain, maka kita dan orang lain tersebut dipandang mempunyai perilaku yang saling mempengaruhi. Teori ini memandang hubungan interpersonal sebagai suatu transaksi dagang. Orang berhubungan dengan orang lain karena mengharapkan sesuatu yang memenuhi kebutuhannya. Dalam hubungan sosial terdapat unsur ganjaran, pengorbanan, dan keuntungan yang saling mempengaruhi.

Asumsi dasar yang mendasari seluruh analisis teori ini adalah bahwa setiap individu secara sukarela memasuki dan tinggal dalam hubungan sosial hanya selama hubungan tersebut cukup memuaskan ditinjau dari segi ganjaran dan biaya. Asumsi tentang perhitungan antara ganjaran dan upaya (untung-rugi)

tidak berarti bahwa orang selalu berusaha untuk saling mengeksploitasi, tetapi bahwa orang lebih memilih lingkungan dan hubungan yang dapat memberikan hasil sesuai dengan yang diinginkannya. Tentunya kepentingan masing-masing orang akan dapat dipertemukan untuk dapat saling memuaskan daripada mengarah kepada hubungan yang eksploitatif. Hubungan yang ideal akan terjadi bila kedua belah pihak dapat saling memberikan keuntungan sehingga hubungan tersebut menjadi sumber yang dapat diandalkan bagi kepuasan kedua belah pihak.

Adanya perilaku yang saling memengaruhi dalam hubungan interaksi terdapat unsur ganjaran, pengorbanan dan keuntungan. Bungin (2008) menjelaskan bahwa *social exchange theory* merupakan adanya kontribusi atau timbal balik seseorang terhadap tempat ia bekerja. Dalam hal ini dapat diambil contoh, apabila perusahaan/organisasi memperhatikan dengan baik *quality of work life* seperti kesehatan dan kesejahteraan karyawan yang terjamin, keseimbangan kehidupan kerja, pengembangan kompetensi, serta relevansi sosial maka akan mengakibatkan karyawan memberikan timbal balik berupa *engagement* terhadap perusahaan tersebut.

2.3 Hubungan Antara *Quality of Work Life*, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan *Employee Engagement*

2.3.1 Hubungan *Quality of Work Life* dengan Kepuasan Kerja

Quality of work life atau kualitas kehidupan kerja merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. *Quality of work life* merupakan suatu kondisi kerja sebagai hasil dari interaksi antara individu dan pekerjaannya sehingga membuat pekerja lebih produktif dan memberi kepuasan kerja. kualitas

kehidupan kerja berupaya memenuhi kebutuhan yang dirasakan penting bagi karyawan dengan memberikan perlakuan yang adil, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menggunakan kemampuan secara penuh, memberikan kesempatan untuk mewujudkan diri dan memberikan kesempatan untuk berperan aktif dalam pengambilan keputusan yang melibatkan pekerjaan mereka.

Beberapa peneliti seperti O'Neill and Carayon (1993) dalam Lee, et al (2014) berpendapat bahwa *quality of work life* secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. *Quality of work life* menyangkut aspek kondisi kerja fisik dan non fisik. Pentingnya kondisi kerja fisik tidak bisa terlalu ditekankan, mengingat bahwa sering terjadi perubahan kecil dalam lingkungan kerja, seperti penambahan ruang guna meningkatkan privasi dan kepuasan. Jika karyawan merasa bahwa kebutuhan di tempat kerja terpenuhi atau telah melampaui harapan mereka, maka mereka merasakan tingkat kualitas kehidupan kerja yang baik, yang akan meningkatkan kepuasan kerja mereka (Sirgy et al., 2001).

Sejumlah penelitian telah menyelidiki faktor penentu dari kepuasan kerja di berbagai industri. Misalnya, Driscoll et al. (1978) dalam Lee, et al (2014) yang menentukan atribut kepuasan kerja meliputi segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan dan lingkungan kerja (misalnya keamanan, promosi, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan gaji). Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang akan dirasakannya.

Pada dasarnya, kepuasan kerja adalah hal yang bersifat individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan kebutuhannya. Secara jelas dapat dikatakan bahwa *quality of work life* dan kepuasan kerja sangat penting karena kedua hal tersebut saling berkaitan dengan

hasil kinerja dari seorang karyawan. Berdasarkan uraian tentang keterkaitan antara *quality of work life* dengan kepuasan kerja maka hipotesis yang dapat dikembangkan adalah:

H1. Quality of Work Life memiliki pengaruh langsung terhadap Kepuasan kerja pada Dosen Universitas Merdeka Malang.

2.3.2 Hubungan Motivasi kerja dengan Kepuasan kerja

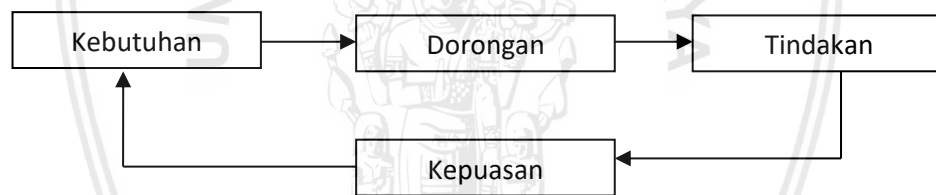
Seseorang yang memiliki motivasi tinggi cenderung menyelesaikan pekerjaannya dengan sangat baik. Motivasi adalah hal yang sangat penting dalam menjamin pelaksanaan atau hasil yang dicapai sesuai dengan perencanaan kerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Samsudin (2009) “motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan”. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi dan didukung oleh keterampilan dan pengetahuan dalam melaksanakan pekerjaan sangat diperlukan.

Motivasi saja belum cukup menjamin seorang karyawan dapat mencapai kinerja yang maksimal. Perlu adanya kepuasan kerja yang timbul dari diri karyawan untuk menjalankan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawabnya. Kinicki and Kreitner (2005) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respon sikap atau emosi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini memberi arti bahwa kepuasan kerja bukan suatu konsep tunggal. Dalam pandangan yang hampir sama, Nelson and Quick (2006) menyatakan bahwa “kepuasan kerja adalah suatu kondisi emosional yang positif dan menyenangkan sebagai hasil dari penilaian pekerjaan atau pengalaman pekerjaan seseorang”.

Motivasi kerja adalah variabel yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada suatu perusahaan. Motivasi kerja perlu diberikan agar kinerja

perusahaan meningkat. Selain itu perusahaan juga harus memperhatikan kepuasan kerja karyawan guna meningkatkan loyalitas.

Berdasarkan *Self Determination Theory* menyebutkan bahwa, seseorang cenderung melakukan sesuatu untuk pemenuhan kebutuhannya. Terpuaskannya kebutuhan dasar psikologis individu dari lingkungan sekitar dapat membuat individu mencapai fungsi diri yang sehat, perkembangan psikologis, kepuasan dan kesejahteraan (Ryan and Decy, 2000). Dapat disimpulkan bahwa apabila pemberian motivasi kerja sangat diperhatikan, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hubungan antara variabel motivasi kerja dan kepuasan kerja juga dijelaskan oleh Rivai (2011) pada gambar 2.6 berikut:



Gambar 2.8 Model Teori Motivasi

Sumber: Rivai (2011:845)

Teori ini menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam karyawan yang menyebabkan mereka bertindak laku tertentu. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti, kebutuhan apa yang dicoba dipuaskan oleh seseorang dan apa yang menyebabkan mereka melakukan sesuatu. Pada pandangan ini, setiap karyawan mempunyai kebutuhan yang menyebabkan mereka didorong, ditekan atau dimotivasi untuk memenuhinya. Kebutuhan tertentu yang mereka rasakan akan menentukan tindakan yang mereka lakukan. Para karyawan akan bertindak untuk memuaskan kebutuhan

mereka. Apabila kebutuhan mereka terpenuhi maka akan timbul rasa kepuasan dalam diri karyawan.

Hubungan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Bang, et al (2013) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara parsial memediasi antara motivasi dan komitmen afektif. Selain itu organisasi harus memahami hal-hal yang dapat memotivasi prestasi kerja para relawan sehingga akan timbul kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Hayati dan Caniago (2012) menunjukkan karyawan yang memiliki motivasi intrinsik lebih tinggi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

Dari beberapa penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja dapat mempengaruhi Kepuasan Kerja karyawan dalam bekerja. karyawan yang termotivasi dan kepuasannya tinggi, membentuk sebuah keadaan yang ideal, baik bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Keadaan ini dapat terjadi bila terdapat persamaan antara harapan karyawan dan perusahaan dengan keadaan kerja saat ini, dimana di satu sisi perusahaan mendapatkan kondisi karyawan yang dapat bekerja dengan baik dan mencapai tujuan perusahaan. sedangkan karyawan mendapatkan kondisi bahwa segala harapan mereka berkaitan dengan karir, gaji telah diberikan oleh perusahaan. Berdasarkan uraian tentang keterkaitan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja maka hipotesis yang dapat dikembangkan adalah:

H2. Motivasi Kerja memiliki pengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja pada Dosen Universitas Merdeka Malang.

2.3.3 Hubungan *Quality of Work Life* dengan *Employee Engagement*

Quality of work life merupakan komponen yang perlu diterapkan dalam organisasi. Konsep ini memandang hubungan antara manajemen, karyawan, dan organisasi. Kualitas kehidupan kerja yang tinggi sangat penting bagi organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan. Siagian (2004) berpendapat bahwa, "Kualitas kehidupan kerja ialah suatu proses dimana organisasi bersikap tanggap terhadap kebutuhan para karyawannya melalui pengembangan mekanisme tertentu yang memungkinkan mereka terlibat penuh dalam mengambil keputusan tentang hidupnya di tempat kerjanya".

Hubungan *quality of work life* dengan *employee engagement* dapat diperkuat dengan adanya *social exchange theory*. Teori ini mengemukakan bahwa kontribusi seseorang dalam suatu hubungan, di mana hubungan tersebut dapat mempengaruhi kontribusi orang lain (Bungin, 2008). Tokoh dari teori ini adalah Thibault dan Kelley yang mengemukakan bahwa orang mengevaluasi hubungannya dengan orang lain dengan mempertimbangkan konsekuensinya, khususnya terhadap ganjaran yang diperoleh dan upaya yang telah dilakukan, orang akan memutuskan untuk tetap tinggal dalam hubungan tersebut atau pergi meninggalkannya. Sebagai contoh, apabila suatu perusahaan dapat menjamin kehidupan karyawannya, maka mereka akan cenderung *engaged* dengan perusahaan tersebut.

Quality of work life berkaitan dengan komitmen terhadap pekerjaan dan perusahaan, memiliki rasa bangga akan pekerjaan, dan kepuasan dengan pekerjaan dan perusahaan. Ketiga aspek tersebut merupakan beberapa aspek yang terdapat pada *employee engagement*. Haid dan Sims (2012), telah mengidentifikasi *employee engagement* dengan menggunakan beberapa faktor

seperti, Komitmen terhadap pekerjaan, Kebanggaan dalam pekerjaan dan dalam organisasi, bersedia memberikan dukungan pada organisasi, Kepuasan dalam bekerja.

Hubungan antara *quality of work life* dengan *employee engagement* diperkuat dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Kanten & Sadullah (2012) dengan judul *an empirical research on relationship quality of work life and work engagement*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara dimensi *quality of work life* dengan *employee engagement*. Dengan demikian, upaya memberikan kesempatan karyawan untuk terlibat dalam pekerjaannya tidak terlepas dari kualitas kehidupan kerja yang baik.

Keterlibatan karyawan perlu menjadi bagian dari perusahaan karena akan membantu tercapainya tujuan bisnis. Pemimpin perusahaan perlu untuk mengukur sejauh mana karyawan telah terlibat dalam perusahaan. Selain itu kualitas kehidupan kerja yang baik harus diperhatikan guna terciptanya *employee engagement*. Oleh karena itu maka hipotesis yang dapat dikembangkan adalah:

H3. Quality of Work Life memiliki pengaruh langsung terhadap Employee Engagement pada Dosen Universitas Merdeka Malang.

2.3.4 Hubungan Motivasi Kerja dengan *Employee Engagement*

Motivasi merupakan suatu pendukung pada diri karyawan dalam bersikap di perusahaan. Karyawan yang memiliki motivasi cenderung bekerja dengan tekun dan berorientasi pada tujuan yang ingin dicapai. Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan yang muncul dari dalam maupun dari luar diri seseorang dan membangkitkan semangat serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan, Daft (2011). Penelitian yang dilakukan oleh Mehrzi & Singh (2016)

menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif antara motivasi kerja dengan *employee engagement*.

Employee enegegement akan terjadi apabila ada dukungan dari organisasi tempat mereka bekerja (Rhoades, et.al 2002). Dukungan yang dimaksud adalah pemberian motivasi pada karyawan. Dengan demikian, motivasi kerja dalam hal ini memiliki dampak pada peningkatan *employee engagement*, perasaan terhadap pekerjaan seperti kepuasan kerja, *positive mood*, dan komitmen karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut hipotesis yang dapat dikembangkan adalah:

H4. Motivasi Kerja memiliki pengaruh langsung terhadap *Employee Engagement* pada Dosen Universitas Merdeka Malang.

2.3.5 Hubungan Kepuasan Kerja dengan *Employee Engagement*

Kepuasan kerja dan *employee engagement* dapat dikatakan merupakan hal penting yang dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan untuk menghadapi persaingan bisnis. Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Luthans, 2006). Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan kebutuhannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Bailey, Albassami, & Meshal (2016), mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak terhadap keterlibatan karyawan. *Employee engagement* tidak seharusnya disamakan dengan kepuasan atau komitmen. Menurut Macey dan Schneider (2008), Mereka mengidentifikasi dua komponen dari *employee engagement* yaitu, keterlibatan perasaan (fokus dan antusiasme), serta keterlibatan perilaku (proaktif dan keteguhan). Perbedaan antara kepuasan dan keterlibatan karyawan yaitu, keterlibatan memiliki konotasi

energi dan bukan kepuasan, sedangkan kepuasan memiliki konotasi kejenuhan dan kepuasan hati, tetapi bukan energi.

Ketika karyawan *engaged* dengan pekerjaan, hal ini akan mempengaruhi karakter psikologis karyawan, misalnya kepercayaan diri dan optimis, akan mendorong karyawan lebih jauh lagi dan hal ini akan mendorong kepuasan dan berakibat pada rendahnya *turnover intention* karyawan, (Park dan Gursoy 2012).

Park dan Gursoy (2012) yang menyatakan bahwa ketiga dimensi *employee engagement* (*vigor, dedication, dan absorption*) memiliki pengaruh pada kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki ikatan yang kuat dan positif dengan organisasi mereka maka akan sangat terlibat dalam pekerjaannya dan hal ini sebagai konsekuensi yang berasal dari kepuasan kerja, (Dick, et al 2009). Namun, jika adanya ketidakpuasan pada karyawan dalam bekerja akan membawa akibat-akibat yang kurang menguntungkan bagi karyawan maupun pihak perusahaan. Dengan demikian kepuasan kerja memiliki hubungan dengan *employee engagement* serta berdampak pada komitmen organisasi. Berdasarkan uraian tentang keterkaitan antara kepuasan kerja dengan *employee engagement* maka hipotesis yang dapat dikembangkan adalah:

H5. Kepuasan Kerja memiliki pengaruh langsung terhadap *Employee Engagement* pada Dosen Universitas Merdeka Malang.

2.3.6 Hubungan *Quality of Work Life* Terhadap *Employee Engagement* Melalui Kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening

Employee engagement akan terjadi apabila ada dukungan dari organisasi tempat mereka bekerja (Rhoades, et.al 2002). Dukungan yang dimaksud diantaranya dapat berupa pemberian perhatian terhadap *quality of work life* karyawan. Keterlibatan karyawan atau *employee engagement* adalah suatu

komitmen karyawan yang didasari oleh sifat emosional seperti antusiasme dan rela memberikan usaha lebih besar untuk membesarkan nama perusahaan. *Engagement* merupakan bentuk kesadaran yang dimiliki karyawan tanpa dipengaruhi oleh hal tertentu dan bersifat secara terus menerus.

Quality of work life berkaitan dengan komitmen terhadap pekerjaan dan perusahaan, memiliki rasa bangga akan pekerjaan, dan kepuasan dengan pekerjaan dan perusahaan. Ketiga aspek tersebut merupakan beberapa aspek yang terdapat pada *employee engagement*. Dalam hal ini *quality of work life* dapat diberikan melalui kesehatan dan kesejahteraan yang terjamin, pengembangan kompetensi, keseimbangan kehidupan kerja, serta relevansi sosial akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan akan meningkatkan *engagement* karyawan. Penelitian mengenai *quality of work life* memiliki dampak secara tidak langsung terhadap *employee engagement* juga dilakukan oleh Arif & Ilyas (2013).

Berkaitan dengan *social exchange theory* yang melihat antara perilaku dengan lingkungan terdapat hubungan yang saling mempengaruhi/ reciprocal (Ritzer, 2013). Apabila perusahaan/organisasi memperhatikan kebutuhan karyawan, maka akan ada kontribusi yang diberikan karyawan terhadap perusahaan tersebut. Dapat dikatakan bahwa apabila perusahaan memberikan *quality of work life* yang baik seperti kesehatan dan kesejahteraan yang terjamin, pengembangan kompetensi, serta keseimbangan kehidupan kerja yang diberikan perusahaan itu baik, maka hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja dan secara tidak langsung akan mengakibatkan adanya rasa *engaged* pada diri karyawan.

Beberapa asumsi yang telah dikemukakan memungkinkan peneliti untuk membahas pentingnya kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang

berpengaruh terhadap *employee engagement*, sehingga hipotesis yang dapat dikembangkan yaitu:

H6. Quality of Work Life memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *Employee Engagement* melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Dosen Universitas Merdeka Malang.

2.3.7 Hubungan Motivasi Kerja Terhadap *Employee Engagement* Melalui Kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening

Motivasi Kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam bekerja. Karyawan yang termotivasi dan kepuasannya tinggi, membentuk sebuah keadaan yang akan membuat karyawan tersebut *engaged* dengan perusahaan. Karyawan yang *engaged* akan memiliki komitmen yang tinggi pula pada tempat mereka bekerja. Hubungan antara motivasi kerja dengan *employee engagement* diperkuat dengan adanya penelitian yang dilakukan Hayati dan Caniago (2012) dengan judul *Islamic Work Ethic: The Role of Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki motivasi intrinsik lebih tinggi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Hal ini juga akan berpengaruh untuk meningkatkan *employee engagement*. Secara tidak langsung keadaan ini akan berdampak pula pada loyalitas dan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang dapat dikembangkan adalah:

H7. Motivasi Kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *Employee Engagement* melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Dosen Universitas Merdeka Malang.



BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1 Kerangka Konseptual

Sebuah penelitian memerlukan adanya pemahaman tentang konsep dari permasalahan yang akan diteliti, karena melalui konsep akan dapat dirumuskan hubungan-hubungan teoritis. Hasan (2008) menjelaskan bahwa “konsep adalah istilah, terdiri dari satu kata atau lebih yang menggambarkan suatu gejala atau menyatakan suatu ide (gagasan tertentu)”. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan dan menguji pengaruh *Quality of Work Life* dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan *Employee Engagement*. Pola hubungan ini telah ditunjukkan oleh beberapa teori yang mendukung dan penelitian terdahulu yang relevan.

Penelitian ini berawal dengan fenomena mengenai perusahaan atau organisasi yang semakin tanggap terhadap kebutuhan karyawan. Hal ini dilakukan agar perusahaan tidak kehilangan orang-orang terbaiknya. Meskipun demikian, isu bajak membajak karyawan masih sering terdengar. Perusahaan berlomba-lomba mempertahankan karyawan dengan memperhatikan kualitas kehidupan kerja para karyawan serta memberikan dorongan berupa motivasi untuk mempertahankan karyawan. Pada umumnya seorang karyawan bertahan pada suatu perusahaan semata-mata hanya untuk memenuhi kebutuhan finansialnya. Keadaan ini dapat menciptakan masalah baru apabila karyawan tersebut tidak *engaged* dengan perusahaan tempat mereka bekerja.

Variabel *Quality of work life* atau kualitas kehidupan kerja dikembangkan berdasarkan teori dari Cascio (2006) dan penelitian yang dilakukan oleh Arif and Ilyas (2013) serta Reithinam & Ismail (2008) yaitu kualitas kehidupan kerja adalah

persepsi karyawan akan kesejahteraan mental dan fisik mereka di tempat kerja. Dimensi pengukuran *quality of work life* meliputi kumpulan keadaan dan praktek dari tujuan organisasi, seperti kebutuhan kesehatan dan keselamatan, kebutuhan ekonomi dan keluarga, kebutuhan aktualisasi diri, dan kebutuhan sosial dan pengetahuan.

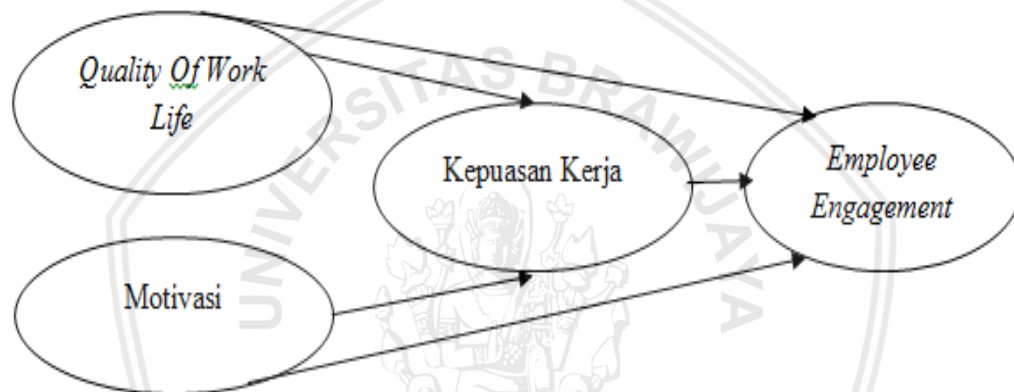
Variabel motivasi kerja dikembangkan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hayati & Caniago (2012) serta Mehrzi & Singh (2016). Motivasi kerja meliputi dua aspek yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik didefinisikan sebagai aktivitas yang dilakukan untuk kepentingannya sendiri karena seseorang menemukan aktivitas yang secara inheren menarik dan memuaskan bagi dirinya. Sedangkan motivasi ekstrinsik yaitu melakukan aktivitas karena adanya alasan instrumental. Pengukuran indikator pada penelitian ini diadopsi dari penelitian yang dikembangkan oleh Tremblay, *et al.* (2009) yaitu amotivasi, motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik yang meliputi *external regulation*, *introjected regulation*, *identified regulation*, dan *integrated regulation*.

Variabel Kepuasan kerja dikembangkan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Closon, Leys, Hellemans (2015), serta Hariandja (2009). Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu sikap dan penilaian (positif atau negatif) mengenai pekerjaan mereka. Hal ini dapat terjadi karena kebutuhan yang diinginkannya dapat terpenuhi. Pada dasarnya setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai kebutuhan dan keinginan yang dimilikinya. Indikator variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini meliputi pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, hubungan kerja dengan rekan kerja, dan supervisi.

Variabel *employee engagement* atau keterlibatan karyawan dikembangkan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh saks (2006); Kahn (1990); dan Cook

(2008). *Employee engagement* didefinisikan sebagai bentuk multidimensional dari aspek emosi, kognitif, dan fisik karyawan yang saling terikat. Pengukuran variabel *employee engagement* meliputi *Vigor, Dedication, and Absorption*.

Berdasarkan variabel-variabel yang telah ditetapkan dan model konsep yang terdapat dalam penelitian terdahulu, maka model konsep pada penelitian ini ditetapkan seperti pada Gambar 3.1



Gambar 3.1 Model Konseptual

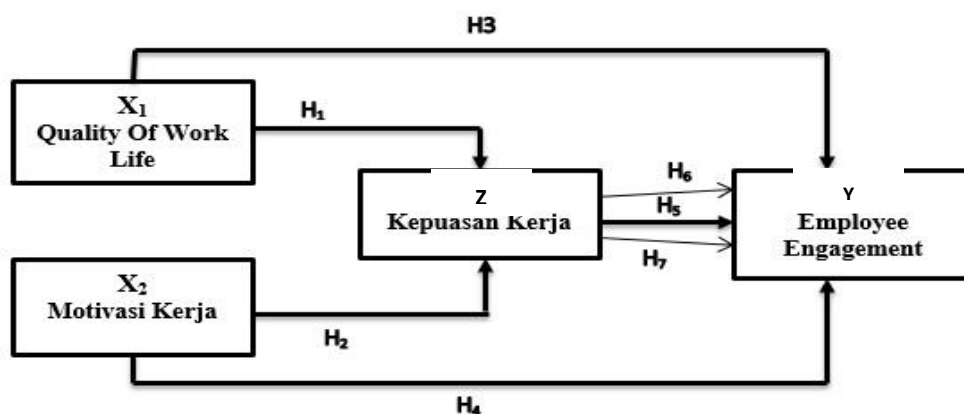
3.2 Hipotesis

Dari model konsepsi yang telah dijelaskan maka dapat digambarkan kedalam suatu hipotesis. Sugiyono (2012) mengemukakan bahwa hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam kalimat pertanyaan. Perumusan hipotesis dalam penelitian ini berdasarkan pengembangan kajian-kajian empiris sebelumnya dan kajian teori yang berkaitan dengan setiap konstruk yang digunakan, adapun ringkasannya dijelaskan pada Tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1
Dasar Perumusan Hipotesis

Kajian Empiris	Kajian Teoritis	Hipotesis Penelitian
Lee, et.al (2014)	Cascio (2006)	H1: Terdapat pengaruh langsung <i>Quality of Work life</i> terhadap Kepuasan kerja Pada Dosen Universitas Merdeka Malang
Bang, et al (2013); Hayati & Caniago (2012)	Robbins (2007)	H2: Terdapat pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Kepuasan kerja Pada Dosen Universitas Merdeka Malang.
Kanten & Sadullah (2012)	Robbins (2007); MacLeod (2009)	H3: Terdapat pengaruh langsung <i>Quality of Work life</i> terhadap <i>employee engagement</i> Pada Dosen Universitas Merdeka Malang.
Mehrzi & Singh (2016)	Daft (2011); Robbins (2007); MacLeod (2009)	H4: Terdapat pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap <i>employee engagement</i> Pada Dosen Universitas Merdeka Malang.
Bailey, Albassami, & Meshal (2016)	Handoko (2010); Mangkunegara (2013);	H5: Terdapat pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap <i>employee engagement</i> Pada Dosen Universitas Merdeka Malang.
Arif & Ilyas (2013)	Cascio (2006); Nawawi (2001); Siagian (2004)	H6: Terdapat pengaruh tidak langsung <i>Quality of Work life</i> terhadap <i>employee engagement</i> melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening Pada Dosen Universitas Merdeka Malang.
Hayati & Caniago (2012)	Bangun (2012); Robbins (2007); MacLeod (2009); Handoko (2010); Mangkunegara (2013)	H7: Terdapat pengaruh tidak langsung Motivasi Kerja terhadap <i>employee engagement</i> melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening Pada Dosen Universitas Merdeka Malang.

Berdasarkan model konseptual dalam penelitian ini, maka model hipotesis yang digunakan akan disajikan dalam Gambar 3.2 berikut.



Gambar 3.2 Model Hipotesis

Berdasarkan model hipotesis tersebut, maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁= Terdapat pengaruh langsung *Quality of Work life* (X₁) terhadap Kepuasan kerja (Z) Pada Dosen Universitas Merdeka Malang.
- H₂ = Terdapat pengaruh langsung Motivasi Kerja (X₂) terhadap Kepuasan kerja (Z) Pada Dosen Universitas Merdeka Malang.
- H₃ = Terdapat pengaruh langsung *Quality of Work life* (X₁) terhadap *employee engagement* (Y) Pada Dosen Universitas Merdeka Malang.
- H₄ = Terdapat pengaruh langsung Motivasi Kerja (X₂) terhadap *employee engagement* (Y) Pada Dosen Universitas Merdeka Malang.
- H₅ = Terdapat pengaruh langsung Kepuasan Kerja (Z) terhadap *employee engagement* (Y) Pada Dosen Universitas Merdeka Malang.
- H₆ = Terdapat pengaruh tidak langsung *Quality of Work life* (X₁) terhadap *employee engagement* (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel intervening Pada Dosen Universitas Merdeka Malang.
- H₇ = Terdapat pengaruh tidak langsung Motivasi Kerja (X₂) terhadap *employee engagement* (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel intervening Pada Dosen Universitas Merdeka Malang.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Jenis Penelitian

Dalam melakukan suatu penelitian, diperlukan suatu metode penelitian yang mempunyai fungsi untuk memperoleh data yang relevan dengan tujuan penelitian serta untuk melakukan pendekatan terhadap objek yang akan diteliti. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari *Quality of work life* dan Motivasi kerja terhadap Kepuasan kerja dan *Employee Engagement*. Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*).

Penelitian *explanatory* adalah Penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan-kedudukan variabel yang diteliti serta hubungan antar variabel penelitian (Sugiyono, 2012). Variabel-variabel yang hendak diteliti dalam penelitian ini yaitu *Quality of Work Life* (X1) dan Motivasi Kerja (X2), terhadap variabel intervening Kepuasan Kerja (Z) dan variabel terikat yaitu *Employee Engagement* (Y).

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2012) pendekatan kuantitatif adalah “Metode yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dimana teknik pengambilan sampel biasanya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen tertentu, dan menggunakan analisis statistik”.

4.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat di mana penelitian tersebut dilakukan dan dapat menggambarkan keadaan sebenarnya dari objek yang akan diteliti. Penelitian ini dilakukan di Universitas Merdeka Malang yang beralamatkan di Jalan Terusan Dieng No. 62-64, Klojen, Pisang Candi, Sukun, Malang, Jawa Timur, 65146. Pemilihan lokasi penelitian di Universitas Merdeka Malang dikarenakan masih sedikitnya penelitian mengenai *Quality of Work Life* yang berhubungan dengan *Employee Engagement* yang dilakukan di Universitas Swasta. Hal ini didukung oleh keterbatasan penelitian yang dilakukan oleh Arif dan Ilyas (2013) yang menyatakan masih sedikitnya penelitian yang dilakukan di Universitas Swasta.

4.3 Populasi dan Sampel

4.3.1 Populasi Penelitian

Pengertian populasi menurut Hasan (2008) adalah “Populasi diartikan sebagai keseluruhan nilai yang mungkin, hasil pengukuran atau perhitungan, kualitatif atau kuantitatif, mengenai karakteristik tertentu dari semua anggota kumpulan yang lengkap dan jelas yang ingin dipelajari sifatnya”. Definisi yang lebih singkat dikemukakan oleh Arikunto (2010:108), yaitu “populasi adalah keseluruhan subjek penelitian”. Dengan kata lain populasi adalah keseluruhan kelompok dari orang-orang, peristiwa, atau barang-barang yang diminati oleh peneliti untuk diteliti (Sekaran, 2003).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Dosen Universitas Merdeka Malang sebanyak 297 orang. Alasan peneliti memilih Dosen sebagai objek penelitian karena dosen memiliki peran penting sebagai pembentuk *soft skill* bagi

mahasiswa. Selain itu, berdasarkan Tri Dharma perguruan tinggi yang meliputi pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada Masyarakat, beban kerja dosen tergolong tinggi, sehingga *Quality of work life* relevan untuk diteliti pada Universitas Merdeka Malang. Berikut jumlah dosen dari enam Fakultas yang ada pada Universitas Merdeka Malang:

Tabel 4.1
Jumlah Dosen Universitas Merdeka Malang

No	Status Kepegawaian	Jumlah
1	Dosen DPK Kopertis	25 orang
2	Dosen Tetap	239 orang
3	Dosen Kontrak	33 orang
	Jumlah	297 orang

Sumber : Universitas Merdeka Malang, 2017

4.3.2 Sampel Penelitian

Sampel merupakan bagian dari populasi, sebagai contoh yang diambil dengan menggunakan cara-cara tertentu (Margono, 2010). Pengambilan sampel pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *propotional cluster sampling*. Menurut Arikunto (2010), "*cluster sampling* adalah cara pengambilan sampel yang berdasarkan pada cluster-cluster tertentu." Teknik ini menghendaki adanya kelompok-kelompok dalam pengambilan sampel berdasarkan atas kelompok-kelompok yang ada pada populasi. Jadi sengaja di pandang berkelompok-kelompok, kemudian kelompok tersebut tercermin dalam sampel. Rumusan yang digunakan untuk menentukan sampel dalam penelitian ini adalah rumus Slovin (Arikunto,2010). Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :
n = ukuran sampel

N = ukuran populasi
e = tingkat kesalahan (10%)

Berdasarkan rumus tersebut dari jumlah populasi yang diteliti sebanyak 297 Dosen, maka sampel yang diambil adalah sebesar :

$$n = \frac{297}{1 + 297 (0,1)^2}$$

$$= 74 \text{ Dosen}$$

Selanjutnya, dengan menggunakan teknik *cluster sampling* yang proporsional, sehingga distribusi untuk sampel pada masing-masing Status Kepegawaian Dosen Universitas Merdeka Malang adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2
Pembagian Sampel

No.	Status Kepegawaian	Populasi	Sampel
1.	Dosen DPK Kopertis	25	$(25:297) \times 74 = 6$
2.	Dosen Tetap	239	$(239:297) \times 74 = 60$
3.	Dosen Kontrak	33	$(33:297) \times 74 = 8$
Total		297	74 responden

Sumber: Data primer diolah, 2017

Dosen DPK Kopertis merupakan Dosen Universitas Merdeka Malang yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS). Dosen Tetap merupakan Dosen Universitas Merdeka Malang yang berstatus bukan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Sedangkan Dosen Kontrak merupakan Dosen Universitas Merdeka Malang yang berstatus bukan Pegawai Negeri Sipil dan masih terikat kontrak (belum tetap).

4.4 Pengumpulan Data

4.4.1 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Sumber data pada penelitian ini dapat dibagi menjadi dua yaitu:

- a) Data primer, merupakan data yang diperoleh langsung di lapangan oleh peneliti sebagai obyek penulisan (Sekaran, 2003). Dalam hal ini data primer diperoleh dari lokasi penelitian yaitu Universitas Merdeka Malang dengan cara menyebarkan kuesioner/angket yang telah dibuat sesuai variabel, indikator, dan item penelitian ini.
- b) Data sekunder, merupakan data yang diperoleh melalui pengumpulan dokumen-dokumen yang telah ada pada perusahaan/organisasi tempat dilakukannya penelitian berupa data dokumentasi dan arsip-arsip perusahaan/organisasi ataupun literature pendukung. Pada penelitian ini data sekunder berupa informasi yang diperoleh dari arsip-arsip di Universitas Merdeka Malang.

4.4.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data kuantitatif. Pada penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

- a) Penyebaran kuesioner/angket, yaitu alat teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi daftar pertanyaan yang telah disiapkan oleh peneliti dimana setiap pertanyaannya berkaitan dengan masalah penelitian. Kuesioner/angket tersebut akan diberikan kepada responden untuk dimintai jawaban.
- b) Dokumentasi, yaitu dokumen atau arsip penunjang yang ada pada Universitas Merdeka Malang dan diperlukan dalam penelitian ini.

4.5 Variabel Penelitian

Variabel adalah konsep yang mempunyai bermacam-macam nilai (Nazir, 2009). Variabel dalam suatu penelitian ditentukan oleh landasan teoritisnya dan ditegaskan dengan hipotesis penelitiannya. variabel merupakan segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi sehingga dapat ditarik kesimpulannya.

a) Variabel *Independent* / Bebas

Sarwono (2007), menyatakan bahwa variabel Independen merupakan semua variabel yang tidak ada penyebab-penyebab eskplisitnya atau dalam diagram tidak ada anak-anak panah yang menuju ke arahnya. Variabel ini menjadi sebab timbulnya variabel terikat. Pada penelitian ini variabel bebasnya yaitu *Quality of Work Life* (X₁) dan Motivasi Kerja (X₂).

b) Variabel *Dependent* / Terikat

Sarwono (2007), menyatakan bahwa Variabel dependen merupakan variabel yang mempunyai anak panah yang menuju ke arah variabel tersebut. Variabel ini dipengaruhi akibat dari adanya variabel bebas Pada penelitian ini variabel terikatnya yaitu *Employee Engagement* (Y).

c) Variabel Intervening

Sugiyono (2012), menjelaskan bahwa variabel intervening merupakan variabel antara/penyela pada variabel bebas dan variabel terikat, sehingga variabel bebas tidak langsung mempengaruhi perubahan variabel terikat. Pada penelitian ini variabel interveningnya yaitu Kepuasan Kerja (Z).

4.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti, atau menspesifikasi kegiatan, ataupun

memberi suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut (Nazir,2009). Definisi operasional bermanfaat untuk memberi petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Definisi operasional dalam penelitian ini yaitu:

- a. *Quality of Work Life* adalah persepsi yang dimiliki karyawan mengenai kesejahteraan, suasana dan pengalaman pekerja di tempat mereka bekerja. Kualitas kehidupan kerja mengacu kepada sejauh mana lingkungan pekerjaan memenuhi keperluan-keperluan pribadi karyawan. *Quality of work life* diukur dengan beberapa item yang diadopsi dari alat ukur *quality of work life* pada penelitian yang dikembangkan oleh Lee, Back, and Chan (2015). Secara khusus, *quality of work life* terdiri dari beberapa kebutuhan seperti kebutuhan keamanan dan kesehatan, kebutuhan ekonomi dan keluarga, kebutuhan aktualisasi diri dan harga diri, serta kebutuhan sosial dan pengetahuan. Pada penelitian ini *quality of work life* mengacu pada teori kebutuhan.
- b. Motivasi kerja meliputi dua aspek yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik didefinisikan sebagai aktivitas yang dilakukan untuk kepentingannya sendiri. Sedangkan motivasi ekstrinsik yaitu melakukan aktivitas karena adanya alasan instrumental. Motivasi kerja diukur dengan item yang diadopsi dari alat ukur motivasi kerja pada penelitian yang dikembangkan oleh Tremblay, et al. (2009). Motivasi kerja pada penelitian ini mengacu pada *self-determination theory*.
- c. Kepuasan Kerja adalah keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan karyawan dalam suatu kondisi kerja. Hal ini dapat terjadi Karena kebutuhan yang diinginkannya dapat terpenuhi. Kepuasan kerja diukur dengan beberapa

item yang diadopsi dari alat ukur kepuasan kerja pada penelitian yang dikembangkan oleh Closon, Leys, Hellemans (2015).

- d. *Employee Engagement* atau keterlibatan karyawan adalah suatu komitmen karyawan yang didasari oleh sifat emosional seperti antusiasme dan rela memberikan usaha lebih besar untuk membesarkan nama perusahaan. *Employee Engagement* dalam penelitian ini diukur dengan beberapa item yang diadopsi dari alat ukur *employee engagement* pada penelitian yang dikembangkan oleh Schaufeli & Bakker (2002).

Tabel 4.3
Variabel dan Item

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Quality of Work Life (X1)	Kebutuhan Kesehatan dan Keselamatan (<i>Health and safety needs</i>)	1. Universitas Merdeka Malang menyediakan ruangan kerja yang cukup luas 2. Lingkungan di Universitas Merdeka Malang memiliki kualitas udara yang baik 3. Lingkungan kerja saya di Universitas Merdeka Malang aman secara fisik 4. Lingkungan kerja saya di Universitas Merdeka Malang nyaman	Lee, Back, and Chan (2015)
	Kebutuhan Ekonomi dan keluarga (<i>Economic and Family Needs</i>)	5. Saya mendapatkan gaji yang memadai 6. Dengan bekerja di Universitas Merdeka Malang, saya masih memiliki waktu untuk bersosialisasi 7. Dengan bekerja di Universitas Merdeka Malang, saya masih memiliki waktu untuk keluarga	
	Kebutuhan Aktualisasi diri dan harga diri (<i>Self-actualization and esteem needs</i>)	8. Universitas Merdeka Malang paham mengenai potensi yang saya miliki 9. Pekerjaan yang diberikan kepada saya sesuai dengan kemampuan saya 10. Saya mempunyai kekuasaan yang cukup untuk membuat keputusan 11. Universitas Merdeka Malang memiliki kebijakan penilaian kerja yang adil 12. Universitas Merdeka Malang memiliki sistem penghargaan yang baik 13. Saya dihargai di Universitas Merdeka Malang	
	Kebutuhan Sosial dan Pengetahuan (<i>Social and knowledge and needs</i>)	14. Saya memiliki pimpinan yang suportif 15. Saya memiliki rekan kerja yang kooperatif 16. Universitas Merdeka Malang memiliki program orientasi kerja yang baik 17. Universitas Merdeka Malang memberikan program pelatihan untuk karyawan yang efektif 18. Universitas Merdeka Malang memberikan saya kesempatan untuk mengembangkan diri 19. Universitas Merdeka Malang memberikan saya kesempatan untuk mengembangkan keterampilan secara profesional	

Lanjutan Tabel 4.3

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Motivasi Kerja (X2)	<i>Intrinsic Motivation</i>	1. Dengan melakukan pekerjaan ini membuat saya mempelajari hal-hal baru 2. Saya merasa tantangan yang diberikan dalam pekerjaan ini sangat menarik 3. Saya merasa puas ketika saya dapat menyelesaikan tugas yang sulit	Tremblay, et.al (2009)
	<i>External Regulation</i>	4. Saya memilih pekerjaan ini karena dapat mencukupi kehidupan saya 5. Pekerjaan saya saat ini memungkinkan saya untuk memperoleh gaji yang saya inginkan 6. Saya memilih pekerjaan ini karena memberikan saya rasa aman dalam keberlangsungan pekerjaan (jaminan masa kerja yang panjang)	
	<i>Introjected Regulation</i>	7. Saya ingin sukses dalam pekerjaan ini, jika tidak maka saya akan merasa malu pada diri sendiri 8. Saya ingin memiliki kinerja yang baik dalam pekerjaan ini, jika tidak saya akan sangat kecewa 9. Saya ingin sukses dalam hidup sehingga saya memilih pekerjaan ini	
	<i>Identified Regulation</i>	10. Saya memilih pekerjaan ini (dosen) karena dapat mencapai gaya hidup yang saya inginkan 11. Saya memilih pekerjaan ini untuk mencapai tujuan karir saya 12. Pekerjaan ini saya pilih karena dapat mencapai tujuan penting dalam hidup saya	
	<i>Integrated Regulation</i>	13. Pekerjaan ini telah menjadi bagian mendasar dari diri saya 14. Pekerjaan ini saya pilih karena sesuai dengan cara hidup yang saya inginkan 15. Pekerjaan ini adalah bagian dari hidup saya	
	<i>Amotivation</i>	16. Saya merasa tidak mampu mengelola tugas-tugas penting yang terkait dengan pekerjaan ini 17. Saya merasa tuntutan kerja saya tidak relaistis 18. Universitas Merdeka Malang memiliki ekspektasi yang terlalu tinggi	

Lanjutan Tabel 4.3

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Kepuasan Kerja (Y)	Pekerjaan itu sendiri	1. Saya merasa pekerjaan saya saat ini sangat menarik dibandingkan dengan pekerjaan lain	Closon, Leys, Hellemans (2015)
	Lingkungan Kerja	2. Saya puas dengan iklim kerja di Universitas Merdeka Malang 3. Saya puas dengan kegiatan profesional yang saya lakukan di Universitas Merdeka Malang 4. Saya puas dengan kondisi kerja yang ada di Universitas Merdeka Malang	
	Hubungan kerja dengan rekan kerja	5. Saya puas terhadap hubungan kerja yang saya miliki dengan rekan kerja	
	Supervisi	6. Saya puas dengan tanggung jawab yang dipercayakan kepada saya. 7. Saya puas terhadap hubungan kerja yang saya miliki dengan atasan	
Employee Engagement (Z)	Semangat (<i>Vigor</i>)	1. Saya memiliki semangat ketika hendak pergi bekerja. 2. Saya merasa penuh dengan energi ketika bekerja. 3. Saya merasa gigih dalam bekerja meskipun menghadapi masalah. 4. Saya mampu untuk melanjutkan pekerjaan saya dalam waktu yang relatif lama. 5. Saya memiliki ketangguhan secara mental dalam bekerja. 6. Saya merasa bersungguh-sungguh dalam bekerja.	Schaufeli & Bakker (2002)
	Dedikasi (<i>Dedication</i>)	7. Saya merasa tertantang dengan pekerjaan saya. 8. Saya merasa terinspirasi dengan pekerjaan saya. 9. Saya merasa antusias dengan pekerjaan saya. 10. Saya merasa bangga dengan apa yang saya kerjakan. 11. Saya merasa pekerjaan saya penuh arti dan tujuan. Saya merasa bangga dengan apa yang saya kerjakan.	
	Penyerapan (<i>Absorption</i>)	12. Saya melupakan segala sesuatu di sekitar ketika bekerja. 13. Saya merasa waktu cepat berlalu ketika bekerja. 14. Saya merasa hanyut dalam pekerjaan. 15. Saya merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan. 16. Saya memiliki konsentrasi yang baik dalam bekerja. 17. Saya merasa senang ketika bekerja dengan keras.	

4.7 Skala Pengukuran

Langkah selanjutnya adalah melakukan pengukuran atas variabel-variabel tersebut. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. "Skala Likert digunakan dengan memilih item-item yang mempunyai distribusi yang baik, yang dipilih dari hal-hal yang ingin diketahui (baik tidak baik, tentang konservatisme, pesimis, dan sebagainya) di dalam skala (Nazir, 2009).

Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut yang dijadikan sebagai tolok ukur untuk menyusun instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Agar memudahkan peneliti dalam menilai, maka masing-masing jawaban diberi bobot nilai atau skor. Skor tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4
Penentuan Skor Jawaban Responden Menggunakan Skala Likert

No	Jawaban Responden	Notasi	Skor
1	Sangat Setuju	SS	5
2	Setuju	S	4
3	Ragu-ragu	RR	3
4	Tidak Setuju	TS	2
5	Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber: Nazir, Metode Penelitian 2009

Dari tabel tersebut, dapat ditentukan besarnya kelas (panjang interval) dengan rumus sebagai berikut:

$$c = \frac{X_n - X_1}{k}$$

Keterangan :

- C = perkiraan besarnya (*class width, class size, class length*)
- K = banyaknya kelas
- Xn = nilai observasi terbesar
- X1 = nilai observasi terkecil

$$c = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan hasil perhitungan dengan rumus tersebut, maka diperoleh nilai interval kelas pada skala Likert adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5
Interval Kelas Skala Likert

No	Notasi	Score	Interval Kelas
1	Sangat Setuju	5	> 4,2 – 5
2	Setuju	4	>3,4 - 4,2
3	Ragu – Ragu	3	>2,6 – 3,4
4	Tidak Setuju	2	>1,08 – 2,6
5	Sangat Tidak Setuju	1	1 – 1,08

Sumber: Nazir, Metode Penelitian 2009

4.8 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Agar instrumen penelitian bisa menjadi alat pengumpulan data yang dapat diandalkan maka perlu diuji terlebih dahulu melalui uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dan reliabilitas digunakan untuk melakukan pengujian terhadap item - item yang terdapat pada variabel yang akan diteliti.

4.8.1 Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kepercayaan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau sah mempunyai validitas tinggi (Arikunto, 2010). Pada penelitian ini terdapat 4 (empat) variabel yang akan diukur yaitu *Quality of Work Life* (X1), Motivasi Kerja (X2), Kepuasan Kerja (Y), dan *Employee Engagement* (Z). Validitas diukur dengan analisis faktor ekstraksi. Bila skor item berkorelasi secara signifikan pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$) maka dapat dikatakan item pertanyaan valid.

Rumus:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n\sum X^2 - (\sum X)^2\}\{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

- r_{xy} : koefisien korelasi
- x : skor jawaban setiap item
- y : skor total
- n : jumlah sampel

Hasil dari uji validitas variabel penelitian dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas Variabel

Variabel	Item	r hitung	r Tabel	Keterangan
Quality of Work Life (X1)	X1.1	0.784	0.5	Valid
	X1.2	0.654	0.5	Valid
	X1.3	0.737	0.5	Valid
	X1.4	0.700	0.5	Valid
	X1.5	0.587	0.5	Valid
	X1.6	0.526	0.5	Valid
	X1.7	0.564	0.5	Valid
	X1.8	0.754	0.5	Valid
	X1.9	0.522	0.5	Valid
	X1.10	0.594	0.5	Valid
	X1.11	0.719	0.5	Valid
	X1.12	0.555	0.5	Valid
	X1.13	0.793	0.5	Valid
	X1.14	0.767	0.5	Valid
	X1.15	0.559	0.5	Valid
	X1.16	0.641	0.5	Valid
	X1.17	0.544	0.5	Valid
	X1.18	0.740	0.5	Valid
	X1.19	0.724	0.5	Valid
Motivasi Kerja (X2)	X2.1	0.547	0.5	Valid
	X2.2	0.558	0.5	Valid
	X2.3	0.078	0.5	Tidak Valid
	X2.4	0.449	0.5	Tidak Valid
	X2.5	0.782	0.5	Valid
	X2.6	0.699	0.5	Valid
	X2.7	0.732	0.5	Valid
	X2.8	0.758	0.5	Valid
	X2.9	0.755	0.5	Valid
	X2.10	0.777	0.5	Valid
	X2.11	0.549	0.5	Valid
	X2.12	-0.187	0.5	Tidak Valid
	X2.13	0.807	0.5	Valid
	X2.14	0.772	0.5	Valid
	X2.15	0.517	0.5	Valid
	X2.16	0.804	0.5	Valid
	X2.17	0.020	0.5	Tidak Valid
	X2.18	0.675	0.5	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Z1.1	0.580	0.5	Valid
	Z1.2	0.904	0.5	Valid
	Z1.3	0.650	0.5	Valid
	Z1.4	0.899	0.5	Valid
	Z1.5	0.829	0.5	Valid
	Z1.6	0.730	0.5	Valid
	Z1.7	0.823	0.5	Valid

Lanjutan Tabel 4.6

Variabel	Item	r hitung	r Tabel	Keterangan
Employee Engagement (Y)	Y1.1	0.877	0.5	Valid
	Y1.2	0.872	0.5	Valid
	Y1.3	0.869	0.5	Valid
	Y1.4	0.589	0.5	Valid
	Y1.5	0.768	0.5	Valid
	Y1.6	0.853	0.5	Valid
	Y1.7	0.829	0.5	Valid
	Y1.8	0.860	0.5	Valid
	Y1.9	0.803	0.5	Valid
	Y1.10	0.753	0.5	Valid
	Y1.11	0.690	0.5	Valid
	Y1.12	0.452	0.5	Tidak Valid
	Y1.13	0.692	0.5	Valid
	Y1.14	0.596	0.5	Valid
	Y1.15	0.544	0.5	Valid
	Y1.16	0.754	0.5	Valid
	Y1.17	0.758	0.5	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Dari tabel 4.6 tersebut dapat dilihat bahwa terdapat beberapa item pernyataan yang memiliki nilai lebih kecil dari 0,5 sehingga dikatakan tidak valid. Pada variabel X₂, terdapat item X_{2.3}, item X_{2.4}, item X_{2.12}, dan item X₁₇ yang memiliki nilai r hitung dibawah 0,5 sehingga item tersebut harus dikeluarkan (tidak digunakan sebagai item pernyataan dalam kuesioner terkait variabel Motivasi Kerja). Pada item X_{2.3}, X_{2.12} juga telah dilakukan *reverse code* atau *reverse score* yaitu membalik pemberian skor karena item pernyataan ditulis dengan kalimat negatif Sedangkan pada Variabel Y, terdapat item Y1.12 yang memiliki nilai r hitung dibawah 0,5 yaitu sebesar 0,452 sehingga item tersebut juga harus dikeluarkan sebagai item pernyataan dalam kuesioner terkait variabel *Employee Engagemet*. Oleh karena itu, setelah item yang tidak valid dikeluarkan dilakukan pengujian ulang. Adapun hasil uji validitas variabel setelah dilakukan pengujian kembali adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas Variabel

Variabel	Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
Quality of Work Life (X1)	X1.1	0.784	0.5	Valid
	X1.2	0.654	0.5	Valid
	X1.3	0.737	0.5	Valid
	X1.4	0.700	0.5	Valid
	X1.5	0.587	0.5	Valid
	X1.6	0.526	0.5	Valid
	X1.7	0.564	0.5	Valid
	X1.8	0.754	0.5	Valid
	X1.9	0.522	0.5	Valid
	X1.10	0.594	0.5	Valid
	X1.11	0.719	0.5	Valid
	X1.12	0.555	0.5	Valid
	X1.13	0.793	0.5	Valid
	X1.14	0.767	0.5	Valid
	X1.15	0.559	0.5	Valid
	X1.16	0.641	0.5	Valid
	X1.17	0.544	0.5	Valid
	X1.18	0.740	0.5	Valid
	X1.19	0.724	0.5	Valid
Motivasi Kerja (X2)	X2.1	0.547	0.5	Valid
	X2.2	0.558	0.5	Valid
	X2.5	0.782	0.5	Valid
	X2.6	0.699	0.5	Valid
	X2.7	0.732	0.5	Valid
	X2.8	0.758	0.5	Valid
	X2.9	0.755	0.5	Valid
	X2.10	0.777	0.5	Valid
	X2.11	0.549	0.5	Valid
	X2.13	0.807	0.5	Valid
	X2.14	0.772	0.5	Valid
	X2.15	0.517	0.5	Valid
	X2.16	0.804	0.5	Valid
	X2.18	0.675	0.5	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Z1.1	0.580	0.5	Valid
	Z1.2	0.904	0.5	Valid
	Z1.3	0.650	0.5	Valid
	Z1.4	0.899	0.5	Valid
	Z1.5	0.829	0.5	Valid
	Z1.6	0.730	0.5	Valid
	Z1.7	0.823	0.5	Valid

Lanjutan Tabel 4.7

Variabel	Item	r hitung	r Tabel	Keterangan
Employee Engagement (Y)	Y1.1	0.879	0.5	Valid
	Y1.2	0.868	0.5	Valid
	Y1.3	0.869	0.5	Valid
	Y1.4	0.587	0.5	Valid
	Y1.5	0.772	0.5	Valid
	Y1.6	0.864	0.5	Valid
	Y1.7	0.836	0.5	Valid
	Y1.8	0.863	0.5	Valid
	Y1.9	0.807	0.5	Valid
	Y1.10	0.758	0.5	Valid
	Y1.11	0.700	0.5	Valid
	Y1.13	0.683	0.5	Valid
	Y1.14	0.576	0.5	Valid
	Y1.15	0.527	0.5	Valid
	Y1.16	0.756	0.5	Valid
	Y1.18	0.762	0.5	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Dari tabel 4.7 tersebut dapat dilihat bahwa keseluruhan item pernyataan telah memiliki nilai r hitung lebih besar dari 0,5 sehingga semua item pernyataan dikatakan valid.

4.8.2 Uji Reliabilitas

Arikunto (2010) Menjelaskan, reliabilitas adalah suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah setuju. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya atau dengan kata lain alat ukur tersebut mempunyai hasil yang konsisten apabila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda.

Menurut Ghazali dan Latan (2015) Teknik pengujian reliabilitas adalah dengan menggunakan nilai koefisien reliabilitas alpha. Kriteria pengambilan keputusannya adalah apabila nilai dari koefisien reliabilitas alpha lebih besar dari 0,6 maka variabel tersebut sudah reliabel (handal). Teknik yang digunakan untuk

mencari reliabilitas pada penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus alpha atau dikenal dengan *Alpha Cronbach*, karena instrumen yang digunakan memiliki rentang nilai. Rumus yang dapat digunakan menurut Arikunto (2010) adalah sebagai berikut:

$$r = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Dimana keterangan dalam rumus tersebut adalah:

r = reliabilitas instrumen

k = banyaknya pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varian butiran

σ_1^2 = varians total

Hasil uji reliabilitas variabel penelitian dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut ini :

Tabel 4.8
Hasil Uji Reliabilitas Variabel

No .	Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
1	<i>Quality of Work Life (X1)</i>	0,936	Reliabel
2	Motivasi Kerja (X2)	0,920	Reliabel
3	Kepuasan Kaerja (Z)	0,898	Reliabel
4	<i>Employee Engagement (Y)</i>	0,936	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2017

Dari tabel 4.8 dapat diketahui bahwa nilai dari *alpha cronbach* untuk semua variabel lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dikatakan item pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini sudah reliabel atau dapat diandalkan.

4.9 Metode Analisis Data

Analisis data bertujuan untuk mengolah data menjadi informasi, sehingga karakteristik data tersebut dapat mudah dipahami. Adapun analisis data yang dipergunakan adalah sebagai berikut:

4.9.1 Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2012). Analisis ini digunakan untuk mendeskripsikan variabel penelitian dengan cara mendistribusikan item dari masing-masing variabel. Setelah data terkumpul, langkah selanjutnya yaitu mengolah data dan mentabulasikan ke dalam tabel frekuensi dan kemudian membahas data yang diolah tersebut secara deskriptif. Pendeskripsian diukur dengan memberi angka, baik dalam jumlah maupun dalam bentuk persentase.

Berdasarkan skor yang diperoleh pada masing-masing item variabel tersebut kemudian dianalisis guna mengungkapkan fenomena yang terdapat pada setiap variabel sesuai dengan persepsi responden yang mana hal tersebut nantinya digunakan sebagai masukan bagi perusahaan dimana penelitian ini dilakukan.

4.9.2 Analisis Statistik Inferensial

Analisis statistik inferensial adalah statistik yang berkaitan dengan cara penarikan kesimpulan berdasarkan data yang diperoleh dari sampel untuk menggambarkan karakteristik atau ciri dari suatu populasi. Dengan demikian dalam statistik inferensial dilakukan suatu generalisasi (perampatan atau memperumum) dan hal yang bersifat khusus (kecil) ke hal yang lebih luas (umum). Analisis statistik inferensial disebut juga statistik induktif atau statistik penarikan

kesimpulan. Berdasarkan hipotesis dan rancangan penelitian, maka data yang tersaji dalam penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*).

Analisis jalur (*Path Analysis*) merupakan pengembangan statistik regresi, sehingga analisis regresi dapat dikatakan sebagai bentuk khusus analisis jalur. Analisis jalur digunakan untuk melukiskan dan menguji model hubungan antar variabel yang berbentuk sebab akibat (Sugiyono, 2012). Berbeda dengan korelasi dan regresi, analisis jalur digunakan untuk mengetahui apakah hubungan yang terjadi disebabkan oleh pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen, mempelajari ketergantungan sejumlah variabel dalam suatu model (model kausal), dan menganalisis hubungan antar variabel dari model kausal yang telah dirumuskan oleh peneliti atas dasar pertimbangan teoritis.

Solimun (2008) menjelaskan bahwa penggunaan analisis jalur dalam analisis data penelitian didasarkan pada beberapa asumsi berikut:

1. Hubungan antar variabel yang akan dianalisis berbentuk linier dan aditif.
2. Hanya model rekrusif dapat dipertimbangkan, yaitu hanya kausal ke satu arah. Sedangkan model yang mengandung kausal resiprokal tidak dapat dilakukan analisis jalur.
3. Data variabel endogen minimal dalam skala ukur interval.
4. Observed variables diukur tanpa kesalahan (instrument harus valid dan reliabel).
5. Model yang dianalisis dispesifikasi dengan benar berdasarkan teori dan konsep yang relevan.

Di dalam analisis jalur terdapat pengujian variabel intervening atau variabel mediator. Pengujian ini umumnya diuji dengan strategi perkalian koefisien atau *strategy product of coefficient*. Strategi ini menguji signifikansi pengaruh tak langsung atau *indirect effect* (perkalian efek langsung atau *direct effect* variabel independent terhadap mediator dan *direct effect* mediator terhadap variabel dependen).

Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$z - value = \frac{ab}{\sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}}$$

Keterangan:

ab = koefisien indirect effect yang diperoleh dari perkalian antara direct effect a dan b.

a = koefisien direct effect independen/ekogenus (X) terhadap mediator (M).

b = koefisien direct effect mediator (M) terhadap dependen/endogenus (Y).

Sa = standard error dari koefisien a.

Sb = standard error dari koefisien b.

Jika *z-value* dalam harga mutlak > 1,96 atau tingkat signifikansi statistik z (*p-value*) < 0,05, berarti *indirect effect* atau pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen/eksogenus melalui mediator, signifikan pada taraf signifikansi 0,05 (Preacher and Hayes., 2004).

Pada penelitian ini pengujian variabel intervening atau mediasi diuji dengan menggunakan *strategy product of coefficient* dan menggunakan rumus *z-value* atau biasa disebut dengan uji *sobel test*. Strategi ini tidak harus memenuhi persyaratan dimana hubungan X ke Y harus signifikan dan menjadi tidak signifikan ketika ada mediasi sempurna (pengaruh langsung = 0). *Strategy product of coefficient* ini dinilai lebih mempunyai kekuatan secara statistik daripada metode formal lainnya



BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

5.1.1 Sejarah Universitas Merdeka Malang

Universitas Merdeka Malang merupakan Perguruan Tinggi Swasta berdiri sejak tanggal 29 Januari 1964, yang diselenggarakan oleh Yayasan Perguruan Tinggi Merdeka Pusat Malang (YPTMPM) di Malang (Akta Nomor 5.a tanggal 5 Juli 1964). Lembaga pendidikan ini didirikan oleh R. Edwin Soedardji, Soekiman Dahlan, SH., Frasniscus Soetrisno, Soegondo, Soetikno, SH., Dharma . Pada tahun 1972 nama YPTMPM diubah menjadi Yayasan Perguruan Tinggi Merdeka Malang, yang disingkat YPTM. Menurut badan hukum yang mengelola Universitas Merdeka adalah Yayasan perguruan Tinggi Merdeka Pusat Malang (Akta Nomor 32 tahun 1972). Yayasan Perguruan tinggi Merdeka (YPTM) merupakan Yayasan swasta yang mengemban dua (2) fungsi utama, yaitu (1) fungsi pertahanan ideologi negara. Fungsi ini menuntut YPTM bertindak sebagai lembaga yang ikut serta dalam mempertahankan, mengamankan, mengamalkan Pancasila dan UUD 1945, (2) fungsi lembaga ilmiah yang melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Dalam rangka mengemban kedua fungsi tersebut, YPTM bersama dengan Universitas Merdeka Malang melakukan berbagai langkah pembenahan. Pada tahun 1983 kembali Yayasan dikukuhkan dengan Yayasan Perguruan Tinggi Merdeka.

Secara historis keberadaan Universitas Merdeka Malang tidak dapat dipisahkan dengan Kodam V Brawijaya. Hubungan YPTM dan Universitas Merdeka Malang dengan KODAM VIII/BRAWIJAYA merupakan bagian dari proses sejarah berdirinya YPTM. Konteks sejarah inilah yang pertama-tama mendasar

hubungan antara YPTM dengan KODAM VIII/BRAWIJAYA. Di samping konteks kesejarahan, kesamaan misi dan fungsi yang diemban mendorong kerjasama antara YPTM dengan KODAM VIII/BRAWIJAYA sama mengemban fungsi memepertahankan, mengamankan, dan mengamalkan Pancasila dan UUD 1945. Universitas Merdeka Malang didirikan sebagai kubu pertahanan ideologi Pancasila, dan UUD tahun 1945. Atas permohonan Pendiri Yayasan Perguruan Tinggi Merdeka Malang, Kolonel R. Edwin Soedardji kepada Pangkodam VIII/BRAWIJAYA, maka bertepatan dengan HUT Kodam VIII/Brawijaya yang ke XXIII tanggal 17 Desember 1968, Universitas Merdeka dinyatakan berinduk pada Slagorde KODAM VIII/Brawijaya (sekarang KODAM V/Brawijaya) bertindak selaku pembina utama dari Yayasan Perguruan Tinggi Merdeka Malang dan Universitas Merdeka Malang sedangkan untuk pelaksanaan tugasnya sehari-hari Universitas Merdeka Malang berada di bawah Pembina harian Komando Resort Militer 083/Bhaladhika Jaya, dalam hal ini Komandan Korem 083/Bhaladika Jaya adalah Ex-officio Pembina Harian Universitas Merdeka Malang.

Sejak tahun 1976 pengembangan Unmer Malang terus dilakukan. Pemantapan rencana pengembangan secara sistematis terus dikembangkan mulai tahun 1983 melalui penetapan rencana pengembangan jangka pabjang dengan menyusun Rencan Induk Pengembangan (RIP) sebagai berikut:

1. Rencana Pengembangan yang diawali dengan : Rencana Induk Pengembangan Tahap I : tahun 1976-1983
Rencana Induk Pengembangan II : tahun 1983-1987, sebagai tindak lanjut atas keberhasilan pengembangan tahap I

2. Rencana Induk Pengembangan III : tahun 1987-1991, melalui Surat Keputusan ketua Yayasan Perguruan Tinggi Merdeka Malang Nomor : Skep-032/YPTM/VI/1987, tanggal 20 Juni 1987.
3. Rencana Induk Pengembangan IV : tahun 1993-1997, melalui Surat Keputusan Ketua Yayasan Perguruan Tinggi Merdeka Malang Nomor : Skep-99/YPTM/XII/1993, tanggal 28 Desember 1993.
4. Rencana Pengembangan tahap V : tahun 1998-2006 merupakan tahap pengembang menuju institusi pendidikan yang berkualitas
5. Pengembangan tahapVI: tahun 2006-2015, Rencana Pengem ini tertuang dalam Rencana Strategis (RENSTRA) UNIVERSITAS MERDEKA MALANG Tahun 2006-2015 yang ditetapkan melalui Keputusan Ketua YPTM No: Kep-01/YPTM/I/2006.

Berkat kerja keras dan keterpaduan semua unsur civitas akademika, baik di tingkat yayasan maupun universitas, maka secara bertahap kemajuan-kemajuan di bidang akademik maupun non akademik atau pembangunan fisik, memperlihatkan hasil nyata melalui peningkatan reputasi Unmer Malang sebagai Perguruan Tinggi Swasta tertua di Jawa Timur, khususnya di Kota Malang. Beberapa prestasi baik di bidang akademik maupun bidang non-akademik terus diukir oleh insan-insan civitas akademika Unmer Malang, yang secara konsisten melakukan pengembangan mutu secara berkelanjutan dengan jargon utamanya menuju *The Quality University*.

5.1.2 Visi dan Misi Universitas Merdeka Malang

Pengembangan institusi UNMER Malang, tertuang dalam RENSTRA UNMER Malang tahun 2006-2015 (Kep YPTM: Kep-01/YPTM/I/2006), dan dirinci dalam Rencana Operasional (Renop) UNMER Malang Periode 2006-2010 dan

Periode 2011-2015. UNMER Malang sebagai salah satu penyelenggara pendidikan tinggi mempunyai visi dan misi yang diarahkan pada perbaikan sumberdaya manusia Indonesia agar mempunyai kompetensi untuk bersaing secara global, keinginan tersebut diterjemahkan dalam visi dan misi UNMER Malang yang tertuang dalam Renstra UNMER Malang Periode 2006-2015 yang telah dilakukan perubahan sebagaimana tertuang dalam Renop UNMER Malang Periode 2011-2015 berikut:

a. Visi Universitas Merdeka Malang

Menjadi pusat pengembangan IPTEKS, Kewirausahaan dan pengembangan sumberdaya manusia yang berkualitas, profesional, kompetitif, mandiri dan berjiwa wirausaha, beriman dan bertaqwa kepada Tuhan yang Maha Esa.

b. Misi Universitas Merdeka Malang

1. Menyelenggarakan program pendidikan tinggi yang berkualitas pada jenis program pendidikan akademik, vokasi dan profesi untuk menghasilkan lulusan kompeten pada bidang keahliannya, memiliki softskill yang baik, mandiri dan berjiwa wirausaha serta memiliki integritas pribadi, moral dan etika profesi yang tinggi sesuai dengan tuntutan perkembangan ilmu dan kebutuhan pengguna serta mendukung daya saing bangsa.
2. Menyelenggarakan kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berkualitas serta menyebarluaskan hasil-hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) untuk mendorong peningkatan image lembaga dan meningkatkan taraf kehidupan masyarakat.

3. Menyelenggarakan tata kelola kelembagaan yang menganut prinsip-prinsip tata kelola perguruan tinggi yang baik (*good university governance*).

5.1.3 Tujuan dan Program Pendidikan

Tiga tujuan yang yang hendak dicapai UNMER Malang adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan kualitas pendidikan untuk menghasilkan lulusan yang kompeten, memiliki softskill yang baik, mandiri dan berjiwa wirausaha, serta memiliki integritas pribadi, moral dan etika profesi yang tinggi sesuai dengan tuntutan perkembangan ilmu dan kebutuhan pengguna serta mendukung daya saing bangsa,
2. Meningkatkan kualitas kegiatan dan penyebar luasan hasil-hasil Penelitian dan Pengabdian kepada masyarakat guna meningkatkan image lembaga dan meningkatkan taraf kehidupan masyarakat,
3. Meningkatkan kualitas tata kelola kelembagaan menuju Good University Governance berdasarkan prinsip otonomi, akuntabilitas, jaminan mutu, dan evaluasi yang transparan sebagai bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Dalam rangka percepatan pencapaian tujuan tersebut maka selanjutnya dirumuskan sasaran, strategi, dan program yang memanfaatkan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi, dan jaringan kerjasama dengan berbagai pihak yang berkepentingan di dalam maupun di luar negeri dengan prinsip kesetaraan. Rencana Pengembangan Jangka Panjang UNMER dalam rangka mencapai visi dan pelaksanaan misi tersebut, tersusun dalam Strategi dasar pengembangan universitas dengan 5 aspek pengembangan, yakni:

1. Peningkatan Kualitas Dan Daya Saing (Relevansi) Lulusan,

2. Penerapan, Pemanfaatan dan Pengembangan Information Communication Technology (ICT).
3. Peningkatan Layanan Penelitian dan Pengabdian kepada masyarakat,
4. Pengembangan Jaringan Kerjasama (cooperation networking),
5. Pengembangan Tatakelola Kelembagaan yang baik (good university governance).

Terkait program pendidikan, Universitas Merdeka Malang saat ini menyelenggarakan jenis pendidikan :

1. Program Sarjana (Strata 1)
Terdiri dari Fakultas Hukum, Ekonomi, Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Teknik, Psikologi, Teknologi Informasi.
2. Program Diploma (D-IV, D-III, dan D-I)
Terdiri dari Kepariwisata, Keuangan & Perbankan, Akuntansi, Manajemen Informatika, Bahasa Inggris.
3. Program Pasca Sarjana (S2 dan S3)
Terdiri dari Magister Manajemen, Magister Administrasi Publik, Magister Ilmu Hukum, Doktor Ilmu Ekonomi Sosial.

5.2 Profil Responden

Pada penelitian ini melibatkan 74 orang sebagai responden yang merupakan Dosen pada Universitas Merdeka Malang. Kuesioner disebarkan kepada responden dan telah terjawab. Profil responden secara rinci adalah sebagai berikut :

5.2.1 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin responden pada penelitian ini, dapat dilihat pada tabel 5.1 berikut ini :

Tabel 5.1 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Laki-laki	34	45,95
2.	Perempuan	40	54,05
	Total	74	100

Sumber : Data Primer diolah, 2017

Data pada tabel 5.1 menunjukkan bahwa, sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah responden sebanyak 34 orang atau sebesar 45,95% dan sisanya sebanyak 40 orang atau sebesar 54,05% mempunyai jenis kelamin perempuan. Berdasarkan data tersebut, jumlah responden didominasi oleh perempuan.

5.2.2 Profil Responden Berdasarkan Usia

Gambaran mengenai usia responden pada penelitian ini, dapat dilihat pada tabel 5.2 berikut ini :

Tabel 5.2 Jumlah Responden Berdasarkan Usia

No	Umur (Tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
1.	20 - ≤ 29	8	10,81
2.	>29 - ≤ 39	8	10,81
3.	>39 - ≤ 49	26	35,13
4.	>49 - ≤ 59	25	33,80
5.	>59 - ≤ 69	7	9,45
	Total	74	100

Sumber : Data Primer diolah, 2017

Data pada tabel 5.2 menunjukkan bahwa, profil responden berdasarkan usia 20 tahun sampai kurang dari sama dengan 29 tahun yaitu sebanyak 8 orang atau sebesar 10,81%, usia lebih dari 29 tahun sampai kurang dari sama dengan 39 tahun yaitu sebanyak 8 orang atau sebesar 10,81%, usia lebih dari 39 tahun sampai kurang dari sama dengan 49 tahun yaitu sebanyak 26 orang atau sebesar 35,13%, usia lebih dari 49 tahun sampai kurang dari sama dengan 59 tahun sebanyak 25 orang atau sebesar 33,80%, dan usia lebih dari 59 tahun sampai

kurang dari sama dengan 69 tahun sebanyak 7 orang atau 9,45%. Berdasarkan data tersebut, maka usia responden yang paling banyak adalah antara usia lebih dari 39 tahun sampai kurang dari sama dengan 49 tahun. Kesimpulan yang dapat diambil adalah rata-rata Dosen yang bekerja di Universitas Merdeka Malang berada pada usia produktif.

5.2.3 Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja

Gambaran mengenai masa kerja responden pada penelitian ini, dapat dilihat pada tabel 5.3 berikut ini :

Tabel 5.3 Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
1.	0 - ≤ 5	0	0
2.	>5 - ≤10	15	20,26
3.	>10 - ≤15	5	6,75
4.	>15 - ≤ 20	10	13,51
5.	>20 - ≤ 25	17	23,00
6.	>25 - ≤ 30	15	20,27
7.	>30	12	16,21
	Total	74	100

Sumber : Data Primer diolah, 2017

Data pada tabel 5.3 menunjukkan bahwa, profil responden berdasarkan masa kerja 0 tahun sampai kurang dari sama dengan 5 tahun sebanyak 0 orang atau sebesar 0%, masa kerja lebih dari 5 tahun sampai kurang dari sama dengan 10 tahun sebanyak 15 orang atau sebesar 20,26%, masa kerja lebih dari 10 tahun sampai kurang dari sama dengan 15 tahun sebanyak 5 orang atau sebesar 6,75%, masa kerja lebih dari 15 tahun sampai kurang dari sama dengan 20 tahun sebanyak 10 orang atau sebesar 13,51%, masa kerja lebih dari 20 tahun sampai kurang dari sama dengan 25 tahun sebanyak 17 orang atau sebesar 23%, masa kerja lebih dari 25 tahun sampai kurang dari sama dengan 30 tahun sebanyak 15 orang atau sebesar 20,27%, dan masa kerja lebih dari 30 tahun sebanyak 12 orang

atau sebesar 16,21%. Berdasarkan data tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa responden yang paling banyak adalah responden yang memiliki masa kerja lebih dari 20 tahun sampai kurang dari sama dengan 25 tahun. Responden dengan masa kerja tersebut tersebar pada 6 Fakultas yang ada di Universitas Merdeka Malang.

5.2.4 Profil Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Gambaran mengenai tingkat pendidikan terakhir responden pada penelitian ini, dapat dilihat pada tabel 5.4 berikut ini :

Tabel 5.4 Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	S2	60	81,08
2.	S3	14	18,92
	Total	74	100

Sumber : Data Primer diolah, 2017

Data pada Tabel 5.4 menunjukkan bahwa, profil responden berdasarkan pendidikan terakhir S2 yaitu sebanyak 60 orang atau sebesar 81,08% dan yang memiliki pendidikan terakhir S3 sebanyak 14 orang atau sebesar 18,92%. Berdasarkan data tersebut, maka responden yang paling banyak adalah yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S2.

5.2.5 Profil Responden Berdasarkan Status Responden

Gambaran mengenai status responden pada penelitian ini, dapat dilihat pada tabel 5.5 berikut ini :

Tabel 5.5 Jumlah Responden Berdasarkan Status Perkawinan

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Belum Menikah	9	12,17
2.	Menikah	64	86,48
3.	Duda / Janda	1	1,35
	Total	74	100

Sumber : Data Primer diolah, 2017

Data pada Tabel 5.5 menunjukkan bahwa, profil responden berdasarkan status perkawinan Belum Menikah yaitu sebanyak 9 orang atau sebesar 12,17%, responden dengan status Menikah yaitu sebanyak 64 orang atau sebesar 86,48%, dan responden dengan status Duda/Janda yaitu sebanyak 1 orang atau sebesar 1,35%. Berdasarkan data tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa responden yang paling banyak adalah responden dengan status perkawinan Menikah.

5.2.6 Profil Responden Berdasarkan Jumlah Anak

Tabel 5.6 Jumlah Anak yang Dimiliki Responden

No	Jumlah Anak	Frekuensi	Persentase (%)
1.	0	14	18,98
2.	1	6	8,10
3.	2	30	40,5
4.	3	20	27,02
5.	4	3	4,05
6.	5	1	1,35
	Total	74	100

Sumber : Data Primer diolah, 2017

Data dari tabel 5.6 menunjukkan bahwa, profil responden berdasarkan jumlah anak yang dimiliki adalah 0 atau tidak memiliki anak yaitu sebanyak 14 orang atau 18,98%, responden yang memiliki 1 anak yaitu sebanyak 6 orang atau sebesar 8,10 %, responden yang memiliki 2 anak yaitu sebanyak 30 orang atau sebesar 40,5%, responden yang memiliki 3 anak yaitu sebanyak 20 orang atau sebesar 27,02%, responden yang memiliki 4 orang anak yaitu sebanyak 3 orang atau 4,05%, dan responden yang memiliki 5 orang anak yaitu sebanyak 1 orang atau 1,35%. Berdasarkan data tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa sebagian besar responden memiliki 2 orang anak.

5.3 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan variabel penelitian dengan cara mendistribusikan item dari masing-masing variabel. Setelah data terkumpul, langkah selanjutnya yaitu mengolah data dan mentabulasikan ke dalam tabel frekuensi dan kemudian membahas data yang diolah tersebut secara deskriptif. Pendeskripsian diukur dengan memberi angka, baik dalam jumlah atau dalam bentuk persentase. Pada penelitian ini terdapat beberapa variabel yaitu *Quality of Work Life*, *Motivasi Kerja*, dan *Employee Engagement*.

5.3.1 Distribusi Frekuensi Variabel *Quality of Work Life* (X_1)

Terdapat 19 item pernyataan pada variabel *quality of work life* yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Berikut adalah jawaban dari 74 responden yang dapat dilihat pada tabel 5.7 :

Tabel 5.7 Distribusi Frekuensi Item Variabel *Quality Of Work Life* (X_1)

Item	SS		S		RR		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
X _{1.1}	23	31.08	44	59.46	5	6.76	2	2.70	0	0.00	74	100	4.19
X _{1.2}	20	27.03	50	67.57	2	2.70	2	2.70	0	0.00	74	100	4.19
X _{1.3}	24	32.43	42	56.76	7	9.46	1	1.35	0	0.00	74	100	4.20
X _{1.4}	20	27.03	48	64.86	6	8.11	0	0.00	0	0.00	74	100	4.19
X _{1.5}	4	5.41	30	40.54	19	25.68	19	25.68	2	2.70	74	100	3.20
X _{1.6}	25	33.78	44	59.46	4	5.41	1	1.35	0	0.00	74	100	4.26
X _{1.7}	23	31.08	45	60.81	4	5.41	2	2.70	0	0.00	74	100	4.20
X _{1.8}	12	16.22	47	63.51	11	14.86	4	5.41	0	0.00	74	100	3.91
X _{1.9}	12	16.22	54	72.97	6	8.11	2	2.70	0	0.00	74	100	4.03
X _{1.10}	7	9.46	45	60.81	9	12.16	12	16.22	1	1.35	74	100	3.61
X _{1.11}	4	5.41	47	63.51	19	25.68	4	5.41	0	0.00	74	100	3.69
X _{1.12}	5	6.76	42	56.76	20	27.03	6	8.11	1	1.35	74	100	3.59
X _{1.13}	9	12.16	50	67.57	12	16.22	3	4.05	0	0.00	74	100	3.88
X _{1.14}	10	13.51	51	68.92	10	13.51	3	4.05	0	0.00	74	100	3.92
X _{1.15}	14	18.92	53	71.62	5	6.76	2	2.70	0	0.00	74	100	4.07
X _{1.16}	6	8.11	56	75.68	11	14.86	1	1.35	0	0.00	74	100	3.91
X _{1.17}	5	6.76	50	67.57	14	18.92	5	6.76	0	0.00	74	100	3.74
X _{1.18}	12	16.22	51	68.92	9	12.16	2	2.70	0	0.00	74	100	3.99
X _{1.19}	11	14.86	50	67.57	9	12.16	4	5.41	0	0.00	74	100	3.92
Grand Mean													3.93

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Pada tabel 5.7 dapat diketahui bahwa dari 74 responden, terdapat 23 responden atau 31,08% yang menyatakan sangat setuju mengenai Universitas Merdeka Malang menyediakan ruangan kerja yang cukup luas, yang menyatakan setuju sebanyak 44 responden atau 59,46%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 5 responden atau 6,76%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2,70%, dan yang menyatakan sangat kurang setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 4,19 yang berarti item *quality of work life* mengenai penyediaan ruangan kerja yang cukup luas di Universitas Merdeka Malang tinggi.

Pada item kedua yaitu mengenai lingkungan di universitas merdeka Malang memiliki kualitas udara yang baik, sebanyak 20 responden atau 27,03% menyatakan sangat setuju, sebanyak 50 responden atau 67,57% menyatakan setuju, sebanyak 2 responden atau 2,70% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 2 responden atau 2,70% menyatakan tidak setuju, dan 0 responden menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 4,19 yang berarti item *quality of work life* mengenai lingkungan di Universitas Merdeka Malang memiliki kualitas udara yang baik tergolong tinggi.

Pada item ketiga yaitu mengenai lingkungan kerja di Universitas Merdeka Malang aman secara fisik. Sebanyak 24 responden atau 32,43% menyatakan sangat setuju, sebanyak 42 responden atau 56,76% menyatakan setuju, sebanyak 7 responden atau 9,46% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 1 responden atau 1,35% menyatakan tidak setuju, dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 4,20 yang berarti item *quality of work life* mengenai lingkungan kerja di Universitas Merdeka Malang aman secara fisik tergolong tinggi.

Pada item keempat yaitu mengenai lingkungan kerja di Universitas Merdeka Malang nyaman, sebanyak 20 responden atau 27,03% menyatakan sangat setuju, sebanyak 48 responden atau 64,86% menyatakan setuju, sebanyak 6 responden atau 8,11% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 4,19 yang berarti item *quality of work life* mengenai lingkungan kerja di Universitas Merdeka Malang nyaman tergolong tinggi.

Pada item kelima yaitu mengenai mendapatkan gaji yang memadai, sebanyak 4 responden atau 5,41% menyatakan sangat setuju, sebanyak 30 responden atau 40,54% menyatakan setuju, sebanyak 19 responden atau 25,68% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 19 responden atau 25,68% menyatakan tidak setuju, dan 2 responden atau 2,70% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 3,20 yang berarti item *quality of work life* mengenai mendapatkan gaji yang memadai tergolong sedang.

Pada item keenam yaitu mengenai dengan bekerja di Universitas Merdeka Malang masih memiliki waktu untuk bersosialisasi, sebanyak 25 responden atau 33,78% menyatakan sangat setuju, sebanyak 44 responden atau 59,46 persen menyatakan setuju, sebanyak 4 responden atau 5,41% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 1 responden atau 1,35% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 4,26 yang berarti item *quality of work life* mengenai adanya waktu untuk bersosialisasi dengan bekerja di Universitas Merdeka Malang tergolong sangat tinggi.

Pada item ketujuh yaitu mengenai dengan bekerja di Universitas Merdeka Malang masih memiliki waktu untuk keluarga, sebanyak 23 responden atau 31,08% menyatakan sangat setuju, sebanyak 45 responden atau 60,81% menyatakan setuju, sebanyak 4 responden atau 5,41% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 2 responden atau 2,70% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 4,20 yang berarti item *quality of work life* mengenai masih adanya waktu untuk keluarga tergolong tinggi.

Pada item kedelapan yaitu mengenai Universitas Merdeka Malang paham mengenai potensi yang dimiliki dosen, sebanyak 12 responden atau 16,22 % menyatakan sangat setuju, sebanyak 47 responden atau 63,51% menyatakan setuju, sebanyak 11 responden atau 14,86% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 4 responden atau 5,41% menyatakan tidak setuju, sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 3,91 yang berarti item *quality of work life* mengenai Universitas Merdeka Malang paham mengenai potensi yang dimiliki dosen tergolong tinggi.

Pada item kesembilan yaitu mengenai pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kemampuan, sebanyak 12 responden atau 16,22% menyatakan sangat setuju, sebanyak 54 responden atau 72,97% menyatakan setuju, sebanyak 6 responden atau 8,11% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 2 responden atau 2,70% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 4,03 yang berarti item *quality of work life* mengenai pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kemampuan tergolong tinggi.

Pada item kesepuluh yaitu mengenai mempunyai kekuasaan yang cukup untuk membuat keputusan, sebanyak 7 responden atau 9,46% menyatakan sangat setuju, sebanyak 45 responden atau 60,81% menyatakan setuju, sebanyak 9 responden atau 12,16% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 12 responden atau 16,22% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 responden atau 1,35% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 3,61 yang berarti item *quality of work life* mengenai adanya kekuasaan yang cukup untuk membuat keputusan tergolong tinggi.

Pada item kesebelas yaitu mengenai Universitas Merdeka Malang memiliki kebijakan penilaian kerja yang adil, sebanyak 4 responden atau 5,41% menyatakan sangat setuju, sebanyak 47 responden atau 63,51% menyatakan setuju, sebanyak 19 responden atau 25,68% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 4 responden atau 5,41% menyatakan tidak setuju, dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 3,69 yang berarti item *quality of work life* mengenai Universitas Merdeka Malang memiliki kebijakan penilaian kerja yang adil tergolong tinggi.

Pada item duabelas yaitu mengenai Universitas Merdeka Malang memiliki sistem penghargaan yang baik, sebanyak 5 responden atau 6,76% menyatakan sangat setuju, sebanyak 42 responden atau 56,7% menyatakan setuju, sebanyak 20 responden atau 27,03% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 6 responden atau 8,11% menyatakan tidak setuju, dan 1 responden atau 1,35% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 3,59 yang berarti item *quality of work life* mengenai Universitas Merdeka Malang memiliki system penghargaan yang baik tergolong tinggi.

Pada item ketigabelas yaitu mengenai rasa dihargai di Universitas Merdeka Malang, sebanyak 9 responden atau 12,16% menyatakan sangat setuju, sebanyak 50 responden atau 67,57% menyatakan setuju, sebanyak 12 responden atau 16,22% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 3 responden atau 4,05% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 3,88 yang berarti item *quality of work life* mengenai adanya rasa dihargai di Universitas Merdeka Malang tergolong tinggi.

Pada item keempatbelas yaitu mengenai memiliki pimpinan yang suportif, sebanyak 10 responden atau 13,51% menyatakan sangat setuju, sebanyak 51 responden atau 68,92% menyatakan setuju, sebanyak 10 responden atau 13,51% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 3 responden atau 4,05% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 3,92 yang berarti item *quality of work life* mengenai memiliki pimpinan yang suportif tergolong tinggi.

Pada item kelimabelas yaitu mengenai memiliki rekan kerja yang kooperatif, sebanyak 14 responden atau 18,92% menyatakan sangat setuju, sebanyak 53 responden atau 71,62% menyatakan setuju, sebanyak 5 responden atau 6,76% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 2 responden atau 2,70% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 4,07 yang berarti item *quality of work life* mengenai memiliki rekan kerja yang kooperatif tergolong sangat tinggi.

Pada item keenambelas yaitu mengenai Universitas Merdeka Malang memiliki program orientasi kerja yang baik, sebanyak 6 responden atau 8,11%

menyatakan sangat setuju, sebanyak 56 responden atau 75,68% menyatakan setuju, sebanyak 11 responden atau 14,86% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 1 responden atau 1,35% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 3,91 yang berarti item *quality of work life* mengenai Universitas Merdeka Malang memiliki program orientasi kerja yang baik tergolong tinggi.

Pada item ketujuhbelas yaitu mengenai Universitas Merdeka Malang memberikan program pelatihan yang efektif, sebanyak 5 responden atau 6,76% menyatakan sangat setuju, sebanyak 50 responden atau 67,57% menyatakan setuju, sebanyak 14 responden atau 18,92% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 5 responden atau 6,76% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 3,74 yang berarti item *quality of work life* mengenai Universitas Merdeka Malang memberikan program pelatihan yang efektif tergolong tinggi.

Pada item kedelapanbelas yaitu mengenai Universitas Merdeka Malang memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri, sebanyak 12 responden atau 16,22% menyatakan sangat setuju, sebanyak 51 responden atau 68,92% menyatakan setuju, sebanyak 9 responden atau 12,16% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 2 responden atau 2,70% menyatakan tidak setuju, dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 3,99 yang berarti item *quality of work life* mengenai Universitas Merdeka Malang memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri tergolong tinggi.

Pada item kesembilanbelas yaitu mengenai Universitas Merdeka Malang memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan secara profesional, sebanyak 11 responden atau 14,86% menyatakan sangat setuju,

sebanyak 50 responden atau 67,57% menyatakan setuju, sebanyak 9 responden atau 12,16% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 4 responden 5,41% menyatakan tidak setuju, dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 3,92 yang berarti item *quality of work life* mengenai Universitas Merdeka Malang memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan secara professional tergolong tinggi.

Kesimpulan dari kesembilanbelas item tersebut total nilai rata-rata menunjukkan nilai 3,93 yang tergolong tinggi dan berarti pada kategori baik. Penilaian tersebut menunjukkan bahwa variabel *Quality of Work Life* di Universitas Merdeka Malang memiliki penilaian yang baik.

5.3.2 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (X₂)

Tabel 5.8 Distribusi Frekuensi Item Variabel Motivasi Kerja (X₂)

Item	SS		S		RR		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
X _{2.1}	12	16.22	41	55.41	8	10.81	13	17.57	0	0.00	74	100	3.70
X _{2.2}	5	6.76	38	51.35	15	20.27	16	21.62	0	0.00	74	100	3.43
X _{2.5}	13	17.57	49	66.22	9	12.16	3	4.05	0	0.00	74	100	3.97
X _{2.6}	18	24.32	50	67.57	4	5.41	2	2.70	0	0.00	74	100	4.14
X _{2.7}	8	10.81	54	72.97	7	9.46	5	6.76	0	0.00	74	100	3.88
X _{2.8}	5	6.76	61	82.43	7	9.46	1	1.35	0	0.00	74	100	3.95
X _{2.9}	4	5.41	30	40.54	21	28.38	18	24.32	1	1.35	74	100	3.24
X _{2.10}	7	9.46	46	62.16	10	13.51	11	14.86	0	0.00	74	100	3.66
X _{2.11}	14	18.92	51	68.92	8	10.81	1	1.35	0	0.00	74	100	4.05
X _{2.13}	6	8.11	49	66.22	15	20.27	4	5.41	0	0.00	74	100	3.77
X _{2.14}	9	12.16	51	68.92	7	9.46	7	9.46	0	0.00	74	100	3.84
X _{2.15}	24	32.43	44	59.46	3	4.05	2	2.70	1	1.35	74	100	4.19
X _{2.16}	15	20.27	41	55.41	16	21.62	1	1.35	1	1.35	74	100	3.92
X _{2.18}	13	17.57	52	70.27	3	4.05	6	8.11	0	0.00	74	100	3.97
Grand Mean													3.84

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Pada tabel 5.8 dapat diketahui bahwa dari 74 responden, terdapat 12 responden atau 16,22% yang menyatakan sangat setuju mengenai pekerjaan

sebagai dosen dipilih karena mampu mencapai gaya hidup yang diinginkan, yang menyatakan setuju sebanyak 41 responden atau 55,41%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 8 responden atau 10,81%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 13 responden atau 17,57%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 3,70 yang berarti item motivasi kerja mengenai pekerjaan sebagai dosen dipilih karena mampu mencapai gaya hidup yang diinginkan tergolong tinggi.

Pada item kedua yaitu mengenai memilih pekerjaan dosen karena dapat mencukupi kehidupan, sebanyak 5 responden atau 6,76% menyatakan sangat setuju, sebanyak 38 responden atau 51,35% menyatakan setuju, sebanyak 15 responden atau 20,27% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 16 responden atau 21,62% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 3,43 yang berarti item motivasi kerja mengenai memilih pekerjaan dosen karena dapat mencukupi kehidupan tergolong tinggi.

Pada item kelima yaitu mengenai pekerjaan sebagai dosen telah menjadi bagian mendasar dari diri sendiri, sebanyak 13 responden atau 17,57% menyatakan sangat setuju, sebanyak 49 responden atau 66,22% menyatakan setuju, sebanyak 9 responden atau 12,16% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 3 responden atau 4,05% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 3,97 yang berarti item motivasi kerja mengenai pekerjaan sebagai dosen telah menjadi bagian mendasar dari diri sendiri tergolong tinggi.

Pada item keenam yaitu mengenai keinginan sukses dalam pekerjaan dan apabila tidak maka akan merasa malu pada diri sendiri, sebanyak 18 responden

atau 24,32% menyatakan sangat setuju, sebanyak 50 responden atau 67,57% menyatakan setuju, sebanyak 4 responden atau 5,41% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 2 responden atau 2,70% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 4,14 yang berarti item motivasi kerja mengenai keinginan sukses dalam pekerjaan tergolong tinggi.

Pada item ketujuh yaitu mengenai memilih pekerjaan sebagai dosen untuk mencapai tujuan karir individu, sebanyak 8 responden atau 10,81% menyatakan sangat setuju, sebanyak 54 responden atau 72,97% menyatakan setuju, sebanyak 7 responden atau 9,46% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 5 responden atau 6,76% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 3,88 yang berarti item motivasi kerja mengenai memilih pekerjaan sebagai dosen untuk mencapai tujuan karir individu tergolong tinggi.

Pada item kedelapan yaitu mengenai tantangan yang diberikan dalam pekerjaan sangat menarik, sebanyak 5 responden atau 6,76% menyatakan sangat setuju, sebanyak 61 responden atau 82,43% menyatakan setuju, sebanyak 7 responden atau 9,46% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 1 responden atau 1,35% menyatakan tidak setuju, dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 3,95 yang berarti item motivasi kerja mengenai tantangan yang diberikan dalam pekerjaan sangat menarik tergolong tinggi.

Pada item kesembilan yaitu mengenai pekerjaan saat ini memungkinkan untuk diperolehnya gaji yang diinginkan, sebanyak 4 responden atau 5,41% menyatakan sangat setuju, sebanyak 30 responden atau 40,54% menyatakan

setuju, sebanyak 21 responden atau 28,38% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 18 responden atau 24,32% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 responden atau 1,35% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 3,24 yang berarti item motivasi kerja mengenai pekerjaan saat ini memungkinkan diperolehnya gaji yang diinginkan tergolong cukup tinggi.

Pada item kesepuluh yaitu mengenai pekerjaan sebagai dosen dipilih karena sesuai cara hidup yang diinginkan, sebanyak 7 responden atau 9,46% menyatakan sangat setuju, sebanyak 46 responden atau 62,16% menyatakan setuju, sebanyak 10 responden atau 13,51% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 11 responden atau 14,86% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 3,66 yang berarti item motivasi kerja mengenai pekerjaan sebagai dosen dipilih karena sesuai cara hidup yang diinginkan tergolong tinggi.

Pada item kesebelas yaitu mengenai keinginan memiliki kinerja yang baik dan jika tidak maka akan merasa sangat kecewa, sebanyak 14 responden atau 18,92% menyatakan sangat setuju, sebanyak 51 responden atau 68,92% menyatakan setuju, sebanyak 8 responden atau 10,81% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 1 responden atau 1,35% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 4,05 yang berarti item motivasi kerja mengenai keinginan memiliki kinerja yang baik dan jika tidak akan merasa sangat kecewa tergolong tinggi.

Pada item ketigabelas yaitu mengenai keinginan sukses dalam hidup sehingga memilih pekerjaan sebagai dosen, sebanyak 6 responden atau 8,11% menyatakan sangat setuju, sebanyak 49 responden atau 66,22% menyatakan setuju, sebanyak 15 responden atau 20,27% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 4

responden atau 5,41% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 3,77 yang berarti item motivasi kerja mengenai keinginan sukses dalam hidup sehingga memilih pekerjaan sebagai dosen tergolong tinggi.

Pada item keempatbelas yaitu mengenai pekerjaan sebagai dosen dipilih karena dapat mencapai tujuan penting dalam hidup, sebanyak 9 responden atau 12,16% menyatakan sangat setuju, sebanyak 51 responden atau 68,92% menyatakan setuju, sebanyak 7 responden atau 9,46% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 7 responden atau 9,46% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 3,84 yang berarti item motivasi kerja mengenai pekerjaan sebagai dosen dipilih karena dapat mencapai tujuan penting dalam hidup tergolong tinggi.

Pada item kelimabelas yaitu mengenai perasaan puas ketika dapat menyelesaikan tugas yang sulit, sebanyak 24 responden atau 32,43% menyatakan sangat setuju, sebanyak 44 responden atau 59,46% menyatakan setuju, sebanyak 3 responden atau 4,05% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 2 responden atau 2,70% menyatakan tidak setuju, sebanyak 1 responden 1,35% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 4,19 yang berarti item motivasi kerja mengenai perasaan puas ketika dapat menyelesaikan tugas yang sulit tergolong tinggi.

Pada item keenambelas yaitu mengenai pekerjaan dosen dipilih karena memberikan rasa aman dalam keberlangsungan pekerjaan, sebanyak 15 responden atau 20,27% menyatakan sangat setuju, sebanyak 41 responden atau 55,41% menyatakan setuju, sebanyak 16 responden atau 21,62% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 1 responden atau 1,35% menyatakan tidak setuju, dan

sebanyak 1 responden atau 1,35% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 3,92 yang berarti item motivasi kerja mengenai pekerjaan sebagai dosen dipilih karena memberikan rasa aman dalam keberlangsungan pekerjaan tergolong tinggi.

Pada item kedelapanbelas yaitu mengenai pekerjaan sebagai dosen merupakan bagian dari hidup saya, sebanyak 13 responden 17,57% menyatakan sangat setuju, sebanyak 52 responden atau 70,27% menyatakan setuju, sebanyak 3 responden atau 4,05% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 6 responden atau 8,11% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 3,97 yang berarti item motivasi kerja mengenai pekerjaan sebagai dosen merupakan bagian dari hidup tergolong tinggi.

Kesimpulan dari kedelapanbelas item tersebut total rata-rata menunjukkan nilai 3,84 yang tergolong tinggi dan berarti pada kategori baik. Penilaian tersebut menunjukkan bahwa Dosen Universitas Merdeka Malang sudah memiliki motivasi kerja yang tinggi.

5.3.3 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Tabel 5.9 Distribusi Frekuensi Item Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Item	SS		S		RR		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
Z _{1.1}	15	20.27	48	64.86	8	10.81	3	4.05	0	0.00	74	100	4.01
Z _{1.2}	8	10.81	46	62.16	17	22.97	3	4.05	0	0.00	74	100	3.80
Z _{1.3}	8	10.81	55	74.32	8	10.81	3	4.05	0	0.00	74	100	3.92
Z _{1.4}	7	9.46	50	67.57	13	17.57	3	4.05	1	1.35	74	100	3.80
Z _{1.5}	13	17.57	53	71.62	7	9.46	1	1.35	0	0.00	74	100	4.05
Z _{1.6}	11	14.86	57	77.03	4	5.41	2	2.70	0	0.00	74	100	4.04
Z _{1.7}	8	10.81	53	71.62	9	12.16	3	4.05	1	1.35	74	100	3.86
Grand Mean													3.93

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Terdapat 7 item pernyataan pada variabel kepuasan kerja yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Pada tabel 5.9 dapat diketahui bahwa dari 74 responden, terdapat 15 responden atau 20,27% yang menyatakan sangat setuju mengenai pekerjaan sebagai dosen sangat menarik dibandingkan dengan pekerjaan lain, yang menyatakan setuju sebanyak 48 responden atau 64,86%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 8 responden atau 10,81%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4,05%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 4,01 yang berarti bahwa item kepuasan kerja mengenai pekerjaan sebagai dosen sangat menarik dibandingkan dengan pekerjaan lain tergolong tinggi.

Pada item kedua yaitu mengenai kepuasan dengan iklim kerja di Universitas Merdeka Malang, sebanyak 8 responden atau 10,81% menyatakan sangat setuju, sebanyak 46 responden atau 62,16% menyatakan setuju, sebanyak 17 responden atau 22,97% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 3 responden atau 4,05% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 3,80 yang berarti bahwa item kepuasan kerja mengenai kepuasan dengan iklim kerja di Universitas Merdeka Malang tergolong tinggi.

Pada item ketiga yaitu mengenai puas dengan kegiatan profesional yang dilakukan di Universitas Merdeka Malang, sebanyak 8 responden atau 10,81% menyatakan sangat setuju, sebanyak 55 responden atau 74,32% menyatakan setuju, sebanyak 8 responden atau 10,81% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 3 responden atau 4,05% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar

3,92 yang berarti bahwa item kepuasan kerja mengenai perasaan puas dengan kegiatan professional yang dilakukan di Universitas Merdeka Malang tergolong tinggi.

Pada item keempat yaitu mengenai puas dengan kondisi kerja yang ada di Universitas Merdeka Malang, sebanyak 7 responden atau 9,46% menyatakan sangat setuju, sebanyak 50 responden atau 67,57% menyatakan setuju, sebanyak 13 responden atau 17,57% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 3 responden atau 4,05% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 responden atau 1,35% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 3,80 yang berarti bahwa item kepuasan kerja mengenai perasaan puas dengan kondisi kerja yang ada di Universitas Merdeka Malang tergolong tinggi.

Pada item kelima yaitu mengenai kepuasan terhadap hubungan kerja dengan rekan kerja, sebanyak 13 responden atau 17,57% menyatakan sangat setuju, sebanyak 53 responden atau 71,62% menyatakan setuju, sebanyak 7 responden atau 9,46% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 1 responden atau 1,35% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 4,05 yang berarti bahwa item kepuasan kerja mengenai kepuasan terhadap hubungan kerja dengan rekan kerja tergolong tinggi.

Pada item keenam yaitu mengenai kepuasan dengan tanggung jawab yang dipercayakan, sebanyak 11 responden atau 14,86% menyatakan sangat setuju, sebanyak 57 responden atau 77,03% menyatakan setuju, sebanyak 4 responden atau 5,41% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 2 responden atau 2,70% menyatakan tidak setuju, dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 4,04 yang berarti bahwa item

kepuasan kerja mengenai kepuasan dengan tanggung jawab yang dipercayakan tergolong tinggi.

Pada item ketujuh yaitu mengenai kepuasan terhadap hubungan kerja yang dimiliki dengan atasan, sebanyak 8 responden atau 10,81% menyatakan sangat setuju, sebanyak 53 responden atau 71,62% menyatakan setuju, sebanyak 9 responden atau 12,16% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 3 responden atau 4,05% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 responden atau 1,35% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 3,86 yang berarti bahwa item kepuasan kerja mengenai kepuasan terhadap hubungan kerja yang dimiliki dengan atasan tergolong tinggi.

Kesimpulan dari ketujuh item tersebut total nilai rata-rata menunjukkan nilai 3,93 yang tergolong tinggi dan berarti pada kategori baik. Penilaian tersebut menunjukkan bahwa Dosen Universitas Merdeka Malang sudah memiliki kepuasan kerja yang tinggi.

5.3.4 Distribusi Frekuensi Variabel *Employee Engagement* (Y)

Tabel 5.10 Distribusi Frekuensi Item Variabel *Employee Engagement* (Y)

Item	SS		S		RR		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
Y ₁	14	18.92	56	75.68	2	2.70	2	2.70	0	0.00	74	100	4.11
Y ₂	14	18.92	57	77.03	1	1.35	2	2.70	0	0.00	74	100	4.12
Y ₃	14	18.92	56	75.68	2	2.70	2	2.70	0	0.00	74	100	4.11
Y ₄	11	14.86	50	67.57	5	6.76	7	9.46	1	1.35	74	100	3.85
Y ₅	13	17.57	55	74.32	3	4.05	3	4.05	0	0.00	74	100	4.05
Y ₆	18	24.32	52	70.27	2	2.70	2	2.70	0	0.00	74	100	4.16
Y ₇	13	17.57	51	68.92	6	8.11	4	5.41	0	0.00	74	100	3.99
Y ₈	14	18.92	53	71.62	5	6.76	2	2.70	0	0.00	74	100	4.07
Y ₉	17	22.97	50	67.57	6	8.11	1	1.35	0	0.00	74	100	4.12
Y ₁₀	19	25.68	48	64.86	6	8.11	1	1.35	0	0.00	74	100	4.15
Y ₁₁	19	25.68	50	67.57	5	6.76	0	0.00	0	0.00	74	100	4.19
Y ₁₃	14	18.92	39	52.70	18	24.32	3	4.05	0	0.00	74	100	3.86
Y ₁₄	4	5.41	34	45.95	25	33.78	11	14.86	0	0.00	74	100	3.42
Y ₁₅	4	5.41	33	44.59	19	25.68	18	24.32	0	0.00	74	100	3.31
Y ₁₆	13	17.57	55	74.32	3	4.05	3	4.05	0	0.00	74	100	4.05
Y ₁₇	12	16.22	53	71.62	8	10.81	1	1.35	0	0.00	74	100	4.03
Grand Mean													3.97

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Pada tabel 5.10 dapat diketahui bahwa dari 74 responden, terdapat 14 responden atau 18,92% yang menyatakan sangat setuju mengenai memiliki semangat ketika akan pergi bekerja, yang menyatakan setuju sebanyak 56 responden atau 75,68%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 responden atau 2,70%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2,70%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 4,11 yang berarti bahwa item *employee engagement* mengenai memiliki semangat ketika akan pergi bekerja tergolong tinggi.

Pada item kedua yaitu mengenai merasa berenergi ketika bekerja, sebanyak 14 responden atau 18,92% menyatakan sangat setuju, sebanyak 57 responden atau 77,03% menyatakan setuju, sebanyak 1 responden atau 1,35% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 2 responden atau 2,70% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 4,12 yang berarti bahwa item *employee engagement* mengenai merasa berenergi ketika bekerja tergolong tinggi.

Pada item ketiga yaitu mengenai perasaan gigih dalam bekerja meskipun menghadapi masalah, sebanyak 14 responden atau 18,92% menyatakan sangat setuju, sebanyak 56 responden atau 75,68% menyatakan setuju, sebanyak 2 responden atau 2,70% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 2 responden atau 2,70% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 4,11 yang berarti bahwa item *employee engagement* mengenai perasaan gigih dalam bekerja meskipun menghadapi masalah tergolong tinggi.

Pada item keempat yaitu mengenai mampu untuk melanjutkan pekerjaan dalam waktu yang relatif lama, sebanyak 11 responden atau 14,86% menyatakan sangat setuju, sebanyak 50 responden atau 67,57% menyatakan setuju, sebanyak 5 responden atau 6,76% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 7 responden atau 9,46% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 responden atau 1,35% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 3,85 yang berarti bahwa item *employee engagement* mengenai mampu untuk melanjutkan pekerjaan dalam waktu yang relatif lama tergolong tinggi.

Pada item kelima yaitu mengenai memiliki ketangguhan secara mental dalam bekerja, sebanyak 13 responden atau 17,57% menyatakan sangat setuju, sebanyak 55 responden atau 74,32% menyatakan setuju, sebanyak 3 responden atau 4,05% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 3 responden atau 4,05% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 4,05 yang berarti bahwa item *employee engagement* mengenai memiliki ketangguhan secara mental dalam bekerja tergolong tinggi.

Pada item keenam yaitu mengenai merasa bersungguh-sungguh dalam bekerja, sebanyak 18 responden atau 24,32% menyatakan sangat setuju, sebanyak 52 responden atau 70,27% menyatakan setuju, sebanyak 2 responden atau 2,70% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 2 responden atau 2,70% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 4,16 yang berarti bahwa item *employee engagement* mengenai merasa bersungguh-sungguh dalam bekerja tergolong tinggi.

Pada item ketujuh yaitu mengenai merasa tertantang dengan pekerjaan, sebanyak 13 responden atau 17,57% menyatakan sangat setuju, sebanyak 51 responden atau 68,92% menyatakan setuju, sebanyak 6 responden atau 8,11% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 4 responden atau 5,41% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 3,99 yang berarti bahwa item *employee engagement* mengenai merasa tertantang dengan pekerjaan tergolong tinggi.

Pada item kedelapan yaitu mengenai merasa terinspirasi dengan pekerjaan saat ini, sebanyak 14 responden atau 18,92% menyatakan sangat setuju, sebanyak 53 responden atau 71,62% menyatakan setuju, sebanyak 5 responden atau 6,76% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 2 responden atau 2,70% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 4,07 yang berarti bahwa item *employee engagement* mengenai merasa terinspirasi dengan pekerjaan saat ini tergolong tinggi.

Pada item kesembilan yaitu mengenai merasa antusias dengan pekerjaan, sebanyak 17 responden atau 22,97% menyatakan sangat setuju, sebanyak 50 responden atau 67,57% menyatakan setuju, sebanyak 6 responden atau 8,11% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 1 responden atau 1,35% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 4,12 yang berarti bahwa item *employee engagement* mengenai merasa antusias dengan pekerjaan tergolong tinggi.

Pada item kesepuluh yaitu mengenai merasa bangga dengan apa yang dikerjakan, sebanyak 19 responden atau 25,68% menyatakan sangat setuju, sebanyak 48 responden atau 64,86% menyatakan setuju, sebanyak 6 responden

atau 8,11% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 1 responden atau 1,35% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 4,15 yang berarti bahwa item *employee engagement* mengenai merasa bangga dengan apa yang dikerjakan tergolong tinggi.

Pada item kesebelas yaitu mengenai pekerjaan ini penuh arti dan tujuan, sebanyak 19 responden atau 25,68% menyatakan sangat setuju, sebanyak 50 responden atau 67,57% menyatakan setuju, sebanyak 5 responden atau 6,76% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan tidak setuju, dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 4,19 yang berarti bahwa item *employee engagement* mengenai pekerjaan ini penuh arti dan tujuan tergolong tinggi.

Pada item ketiga belas yaitu mengenai merasa waktu cepat berlalu ketika bekerja, sebanyak 14 responden atau 18,92% menyatakan sangat setuju, sebanyak 39 responden atau 52,70% menyatakan setuju, sebanyak 18 responden atau 24,32% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 3 responden atau 4,05% menyatakan tidak setuju, dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 3,86 yang berarti bahwa item *employee engagement* mengenai merasa waktu cepat berlalu ketika bekerja tergolong tinggi.

Pada item keempat belas yaitu mengenai merasa hanyut dalam pekerjaan, sebanyak 4 responden atau 5,41% menyatakan sangat setuju, sebanyak 34 responden atau 45,95% menyatakan setuju, sebanyak 25 responden atau 33,78% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 11 responden atau 14,86% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai

rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 3,42 yang berarti bahwa item *employee engagement* mengenai merasa hanyut dalam pekerjaan tergolong tinggi.

Pada item kelima belas yaitu mengenai merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan, sebanyak 4 responden atau 5,41% menyatakan sangat setuju, sebanyak 33 responden atau 44,59% menyatakan setuju, sebanyak 19 responden atau 25,68% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 18 responden atau 24,32% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 3,31 yang berarti bahwa item *employee engagement* mengenai merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan tergolong cukup tinggi.

Pada item keenam belas yaitu mengenai memiliki konsentrasi yang baik dalam bekerja, sebanyak 13 responden atau 17,57% menyatakan sangat setuju, sebanyak 55 responden atau 74,32% menyatakan setuju, sebanyak 3 responden atau 4,05% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 3 responden atau 4,05% menyatakan tidak setuju, dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 4,05 yang berarti bahwa item *employee engagement* mengenai memiliki konsentrasi yang baik dalam bekerja tergolong tinggi.

Pada item ketujuh belas yaitu mengenai merasa senang ketika bekerja dengan keras, sebanyak 12 responden atau 16,22% menyatakan sangat setuju, sebanyak 53 responden atau 71,62% menyatakan setuju, sebanyak 8 responden atau 10,81% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 1 responden atau 1,35% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 4,03 yang berarti bahwa

item *employee engagement* mengenai merasa senang ketika bekerja dengan keras tergolong tinggi.

Kesimpulan dari ketujuh belas item tersebut total nilai rata-rata menunjukkan nilai 3,97 tergolong tinggi yang berarti pada kategori baik. Penilaian tersebut menunjukkan bahwa Dosen Universitas Merdeka Malang sudah memiliki tingkat *Employee Engagement* yang tinggi.

5.4 Hasil Uji Analisis Jalur

Tabel 5.11 Hasil Uji Koefisien Jalur *Quality of Work Life* dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan kerja

Varaibel Intervening	Variabel bebas	Standardized Beta	t hitung	Probabilitas	Keterangan
Z	X1	0.544	6.041	0.000	Signifikan
	X2	0.372	4.137	0.000	Signifikan
$R^2_1 : 0,729$		n = 74			

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

5.4.1 Pengujian Koefisien Jalur *Quality of Work Life* Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap Kepuasan Kerja dapat dilihat pada Tabel 5.11. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut :

H_1 : *Quality Of Work Life* berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja pada Dosen Universitas Merdeka Malang.

Tabel 5.11 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,544 menunjukkan bahwa pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kepuasan Kerja, dengan t_{hitung} sebesar 6,041 dan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan *Quality of Work Life* berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja diterima. *Quality of work life* juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

5.4.2 Pengujian Koefisien Jalur Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dapat dilihat pada Tabel 5.11. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H₂ : Motivasi Kerja berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja pada Dosen Universitas Merdeka Malang.

Tabel 5.11 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,372, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja, dengan t_{hitung} sebesar 4,137 dan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan Motivasi Kerja berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja diterima. Motivasi kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu hasil pengaruh signifikansi dari hubungan variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dimungkinkan dipengaruhi oleh beberapa item variabel motivasi kerja yang tidak valid. Item-item ini dikeluarkan karena nilai secara statistik masih rendah. Ketiga item dari variabel motivasi kerja ini dinilai tidak sesuai dengan konteks yang ada pada Universitas Merdeka Malang dan dimungkinkan karena adanya pemahaman yang berbeda dari masing-masing responden.

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,729 atau 72,9%. Hasil ini menunjukkan bahwa kontribusi *Quality of Work Life* dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja sebesar 72,9%, sedangkan kontribusi variabel-variabel lain di luar model penelitian ini sebesar 27,1%.

Tabel 5.12 Hasil Uji Koefisien Jalur *Quality of Work Life*, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement*

Varaibel Terikat	Variabel bebas	Standardized beta	t hitung	Probabilitas	Keterangan
Y	X ₁	0.214	2.005	0.049	Signifikan
	X ₂	0.221	2.285	0.025	Signifikan
	Z ₁	0.496	4.337	0.000	Signifikan
R ² ₂ : 0,752 n = 74					

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

5.4.3 Pengujian Koefisien Jalur *Quality of Work Life* Terhadap *Employee Engagement*

Hasil pengujian pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Employee Engagement* dapat dilihat pada Tabel 5.12 Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H₃ : *Quality of Work Life* berpengaruh langsung terhadap *Employee Engagement* pada Dosen Universitas Merdeka Malang.

Tabel 5.12 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,214 menunjukkan bahwa pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap *Employee Engagement*, dengan t_{hitung} sebesar 2,005 dan probabilitas sebesar 0,049 ($p < 0,05$). Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan *Quality Of Work Life* berpengaruh secara langsung terhadap *Employee Engagement* diterima. *Quality of work life* juga berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

5.4.4 Pengujian Koefisien Jalur Motivasi Kerja Terhadap *Employee Engagement*

Hasil pengujian pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Employee Engagement* dapat dilihat pada Tabel 5.12. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H₄ : Motivasi Kerja berpengaruh langsung terhadap *Employee Engagement* pada Dosen Universitas Merdeka Malang.

Tabel 5.12 menunjukkan pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Employee Engagement* memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,221 dengan t_{hitung} sebesar 2,285 dan probabilitas sebesar 0,025 ($p < 0,05$). Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan Motivasi Kerja berpengaruh langsung terhadap *Employee Engagement* diterima.

5.4.5 Pengujian Koefisien Jalur Kepuasan Kerja Terhadap *Employee Engagement*

Hasil pengujian dari pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement* dapat dilihat pada Tabel 5.12. Adapun hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut :

H₅ : Kepuasan Kerja berpengaruh langsung terhadap *Employee Engagement* pada Dosen Universitas Merdeka Malang.

Tabel 5.12 menunjukkan bahwa pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement* memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,496 dengan t_{hitung} sebesar 4,337 dan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh langsung terhadap *Employee Engagement* diterima. Kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Pada tabel 5.12 juga menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi sebesar 0,752 atau 75,2%. Hasil ini menunjukkan bahwa kontribusi *Quality of Work Life*, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement* sebesar 75,2%, sedangkan kontribusi variabel-variabel lain di luar model penelitian ini sebesar 24,8%.

5.4.6 Pengujian Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening dalam Hubungan *Quality of Work Life* dan Motivasi Kerja Terhadap *Employee Engagement*

Pada hubungan *Quality of Work Life* dengan *Employee Engagement* terdapat dugaan variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening*. Perhitungan besarnya pengaruh Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening* adalah sebagai berikut:

Direct Effect (pengaruh langsung) *Quality of Work Life* terhadap *Employee Engagement* melalui Kepuasan Kerja yaitu sebesar 0,214.

$$\begin{aligned}\text{Indirect Effect (IE)} &= PZX_1 \times PYZ \\ &= 0,544 \times 0,496 \\ &= 0,270\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Total Efect (TE)} &= PYX_1 + (PZX_1 \times PYZ) \\ &= 0,214 + 0,270 \\ &= 0,484\end{aligned}$$

Sedangkan *Direct Effect* (pengaruh langsung) Motivasi Kerja terhadap *Employee Engagement* melalui Kepuasan Kerja sebesar 0,221

$$\begin{aligned}\text{Indirect Effect (IE)} &= PZX_2 \times PYZ \\ &= 0,372 \times 0,496 \\ &= 0,185\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Total Effect (TE)} &= PYX_2 + (PZX_2 \times PYZ) \\ &= 0,221 + 0,185 \\ &= 0,406\end{aligned}$$

Secara keseluruhan hasil perhitungan pengaruh tidak langsung dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 5.13 Hasil Pengujian Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Variabel	Koefisien Langsung		standar error		Koefisien TL	se Gab	Z Hitung
X1, Z, Y	0.544	0.496	0.036	0.241	0.270	0.1326	2.035
X2, Z, Y	0.372	0.496	0.044	0.241	0.185	0.0930	1.988

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

5.4.7 Pengujian Koefisien tidak langsung *Quality of Work Life* Terhadap *Employee Engagement* yang melalui Kepuasan Kerja

Pada Tabel 5.13 dapat dilihat hasil pengujian pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Employee Engagement* melalui variabel intervening yaitu Kepuasan kerja. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut :

H₆ : *Quality of Work Life* berpengaruh tidak langsung terhadap *Employee Engagement* melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel interveing pada Dosen Universitas Merdeka Malang.

Berdasarkan Tabel 5.13 didapatkan bahwa pengaruh tidak langsung dari variabel *Quality Of Work Life* terhadap *Employee Engagement* melalui Kepuasan Kerja sebesar 0.270, sehingga total pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement* sebesar 0,484. Hasil pengujian hipotesis didapatkan nilai Z hitung sebesar 2,035. Nilai Z hitung 2,035 > 1,96 sehingga hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh tidak langsung *Quality Of Work Life* terhadap *Employee Engagement* melalui Kepuasan Kerja secara signifikan.

5.4.8 Pengujian Koefisien tidak langsung Motivasi Kerja Terhadap *Employee Engagement* yang melalui Kepuasan Kerja

Pada tabel 5.13 dapat dilihat hasil pengujian dari pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Employee Engagement* melalui variabel intervening yaitu Kepuasan Kerja. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H₇ : Motivasi Kerja berpengaruh tidak langsung terhadap *Employee Engagement* melalui Kepuasan Kerja sebagai variable intervening pada Dosen Universitas Merdeka Malang.

Berdasarkan Tabel 5.13 diketahui bahwa pengaruh tidak langsung variabel Motivasi Kerja terhadap *Employee Engagement* melalui Kepuasan Kerja sebesar 0,185, sehingga total pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement* sebesar 0,406. Hasil pengujian hipotesis didapatkan nilai Z hitung sebesar 1,988. Nilai Z hitung $1,988 > 1,96$ sehingga hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh tidak langsung Motivasi Kerja terhadap *Employee Engagement* melalui Kepuasan Kerja sebagai variable intervening secara signifikan. Dapat disimpulkan variable *quality of work life* memiliki pengaruh paling tinggi terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Tabel 5.14 Rekapitulasi Hasil Analisis Path

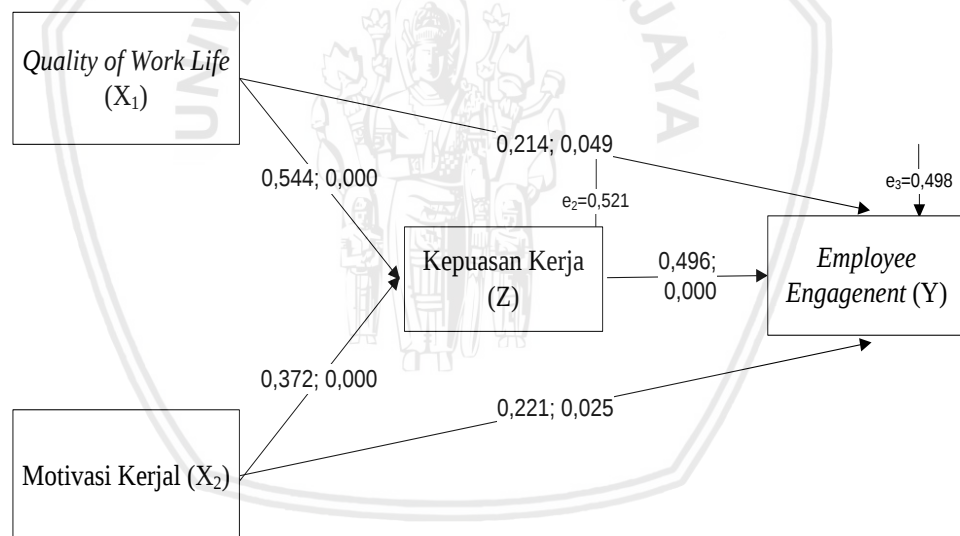
Hubungan Variabel	Standardized	t hitung	Probabilitas	Keterangan
X1 - Z	0.544	6.041	0.000	Signifikan
X2 - Z	0.372	4.137	0.000	Signifikan
X1 - Y	0.214	2.005	0.049	Signifikan
X2 - Y	0.221	2.285	0.025	Signifikan
Z - Y	0.496	4.337	0.000	Signifikan
X1, Z, Y	0.270	2.035	0.046	Signifikan
X2, Z, Y	0.185	1.988	0.049	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan pada penjelasan mengenai pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung terhadap *Employee Engagement*, didapatkan bahwa *Quality of Work Life* dan Motivasi Kerja memberikan pengaruh secara langsung terhadap *Employee Engagement*. Disamping itu *Quality of Work Life* dan Motivasi Kerja juga memberikan pengaruh secara tidak langsung terhadap *Employee Engagement* yang melalui Kepuasan Kerja.

5.4.9 Hubungan Antar Jalur

Dari keseluruhan perhitungan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan koefisien jalur antar variabel. Gambar 5.1 menampilkan diagram hasil analisis jalur secara keseluruhan. Koefisien variabel *Quality of Work Life* terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,544 dan Motivasi Kerja sebesar 0,372. Koefisien variabel Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement* sebesar 0,496. Koefisien variabel *Quality of Work Life* terhadap *Employee Engagement* sebesar 0,214, dan Koefisien variabel Motivasi Kerja terhadap *Employee Engagement* sebesar 0,221. Model akhir dari analisis jalur adalah sebagai berikut:



Gambar 5.1 Diagram Hasil Analisis Jalur Variabel *Quality Of Work Life*, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan *Employee Engagement*

Diagram hasil analisis jalur pada Gambar 5.1 mempunyai persamaan sebagai berikut :

Sub Struktur I : $Z = 0,544 X_1 + 0,372 X_2$

Sub Struktur II : $Y = 0,214 X_1 + 0,221 X_2 + 0,496 Z$

5.4.10 Ketepatan Model Penelitian (*Goodness off Fit*)

Pengujian ketepatan model hipotesis dari data penelitian ini diukur dari hubungan koefisien determinasi (R^2) pada kedua persamaan. Hasil model sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 R^2_{\text{model}} &= 1 - (1 - R_{21}) (1 - R_{22}) \\
 &= 1 - (1 - 0,729) (1 - 0,752) \\
 &= 1 - (0,271) (0,248) \\
 &= 1 - 0,0672 \\
 &= 0,9328 \text{ atau } 93,28\%
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan ketepatan model sebesar 93,28%, Hal ini menjelaskan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari keempat variabel yang diteliti adalah sebesar 93,28%. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 6,72% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini. Dengan demikian model analisis jalur yang dihasilkan dalam pengujian ini memenuhi nilai ketepatan model yang baik, sehingga model analisis jalur ini layak untuk diinterpretasikan pada pengujian hipotesis.

5.4.11 Korelasi antar Variabel

Nilai korelasi digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel penelitian, hasil Korelasi antar variabel penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 5.15 Hasil Korelasi antar Variabel

Variabel	Mean	Std. Deviation	X1	X2	Z	Y
<i>Quality of Work Life</i>	3.930	0.470	1			
Motivasi Kerja	3.837	0.528	0.728	1		
Kepuasan Kerja	3.927	0.514	0.815	0.768	1	
<i>Employee Engagement</i>	3.975	0.474	0.779	0.758	0.841	1

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Tabel 5.16 Pedoman Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat kuat

Sumber: Sugiyono, 2012

Berdasarkan Tabel 5.13 didapatkan bahwa hubungan antara variabel *Quality of Work Life* dengan Motivasi kerja sebesar 0,728. Nilai korelasi tersebut menunjukkan bahwa hubungan *Quality of Work Life* dengan Motivasi kerja memiliki kategori yang kuat karena memiliki selang korelasi antara 0,6 – 0,8.

Hubungan antara variabel *Quality of Work Life* dengan Kepuasan Kerja sebesar 0,815. Nilai korelasi tersebut menunjukkan bahwa hubungan *Quality of Work Life* dengan Kepuasan Kerja memiliki kategori yang sangat kuat karena memiliki selang korelasi antara 0,8 – 1.

Hubungan antara variabel *Quality of Work Life* dengan *Employee Engagement* sebesar 0,779. Nilai korelasi tersebut menunjukkan bahwa hubungan *Quality of Work Life* dengan *Employee Engagement* memiliki kategori yang kuat karena memiliki selang korelasi antara 0,6 – 0,8.

Hubungan antara variabel Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja sebesar 0,768. Nilai korelasi tersebut menunjukkan bahwa hubungan Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja memiliki kategori yang kuat karena memiliki selang korelasi antara 0,6 – 0,8.

Hubungan antara variabel Motivasi Kerja dengan *Employee Engagement* sebesar 0,758. Nilai korelasi tersebut menunjukkan bahwa hubungan Motivasi Kerja dengan *Employee Engagement* memiliki kategori yang kuat karena memiliki selang korelasi antara 0,6 – 0,8.

Hubungan antara variabel Kepuasan Kerja dengan *Employee Engagement* sebesar 0,758. Nilai korelasi tersebut menunjukkan bahwa hubungan Kepuasan Kerja dengan *Employee Engagement* memiliki kategori yang kuat karena memiliki selang korelasi antara 0,6 – 0,8.

5.5 Pembahasan Hasil Penelitian

5.5.1 Deskripsi Variabel *Quality of Work Life*, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan *Employee Engagement*

Variabel *quality of work life* memperoleh nilai total rata-rata (*grand mean*) sebesar 3,93 yang tergolong tinggi dan berarti pada kategori baik. Variabel motivasi kerja memperoleh nilai total rata-rata sebesar 3,84 yang tergolong tinggi dan berarti pada kategori baik. Variabel kepuasan kerja memperoleh nilai total rata-rata sebesar 3,93 yang tergolong tinggi dan berada pada kategori baik. Selanjutnya variabel *employee engagement* memperoleh nilai total rata-rata sebesar 3,97 yang tergolong tinggi dan berada pada kategori baik.

Pada penelitian ini pengaruh variabel *quality of work life* terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja di Universitas Merdeka Malang memiliki pengaruh yang sangat besar. Hal ini dibuktikan dengan adanya nilai *t* hitung sebesar 2,035. Namun demikian, masih adanya nilai yang rendah dari item *quality of work life* seperti pemberian gaji. Pihak Universitas Merdeka Malang seharusnya lebih memperhatikan pemberian gaji yang adil dan layak guna meningkatkan kepuasan kerja sehingga akan berpengaruh terhadap *employee engagement*.

5.5.2 *Quality of Work Life* berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh langsung *quality of work life* terhadap kepuasan kerja sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lee, Back, and Chan (2015). Hasil penelitian yang dilakukan Lee, Back, and Chan (2015) menyatakan bahwa *quality*

of work life berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien beta sebesar 0,810, sedangkan pada penelitian ini menghasilkan nilai koefisien sebesar 0,544. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Gunay and Boylu (2014) yang menunjukkan beberapa variabel kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

Cascio (2006) menjelaskan bahwa Terdapat dua cara pandang untuk memahami pengertian dari *Quality of Work Life* (QWL). Cara pandang pertama menyebutkan bahwa *quality of work life* merupakan kumpulan keadaan dan praktek dari tujuan organisasi, seperti: kebijakan promosi, sistem pengawasan kerja yang demokratis, keterlibatan karyawan, dan kondisi kerja yang aman / keamanan dalam bekerja). Adapun cara pandang yang kedua yaitu *quality of work life* dipandang dengan persepsi bahwa para karyawan aman, relatif puas, dan mampu untuk tumbuh serta berkembang sebagai manusia. Kedua cara pandang tersebut pada dasarnya menekankan adanya hubungan antara kualitas kehidupan kerja dengan terpenuhinya kebutuhan karyawan. Dapat diartikan bahwa *Quality of work life* yang ada di Universitas Merdeka Malang mampu meningkatkan martabat karyawan melalui kepuasan kerja dan memanusiakan pekerjaan dengan menyediakan lingkungan kerja yang nyaman, meberikan kesempatan untuk berkembang, meberikan sistem penghargaan yang baik, dan menyediakan waktu untuk bersosialisai. Hasilnya, Universitas Merdeka Malang dengan kualitas kehidupan kerja yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja para dosen.

5.5.3 Motivasi Kerja berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hayati and Caniago (2012) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap

kepuasan kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hayati and Caniago (2012) menghasilkan nilai koefisien beta sebesar 0,550, sedangkan pada penelitian ini memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,372 dan berarti bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.

Robbins dan Judge (2007) menyatakan bahwa Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Pada penelitian ini Universitas Merdeka Malang dinilai mampu memberikan rasa aman dalam keberlangsungan pekerjaan, seperti jaminan masa kerja yang panjang sehingga mampu memotivasi para dosen. Selain itu adanya keinginan sukses dalam kehidupan, serta pekerjaan sebagai tenaga pengajar telah menjadi bagian dalam diri individu juga merupakan faktor yang mempengaruhi motivasi kerja. Apabila kondisi seperti ini tetap dipertahankan maka akan berdampak baik pada kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja dosen di Universitas Merdeka Malang. Oleh sebab itu dengan adanya motivasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan merupakan suatu bentuk tanggung jawab yang mendasar guna kepentingan bersama.

5.5.4 *Quality of Work Life* berpengaruh langsung terhadap *Employee Engagement*

Pengaruh langsung *quality of work life* terhadap *employee engagement* pada hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kanten & Sadullah (2012) yang menunjukkan bahwa *quality of work life* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kanten & Sadullah (2012) menghasilkan nilai koefisien beta sebesar 0,505, sedangkan pada penelitian ini menunjukkan nilai koefisien beta

sebesar 0,214 dan berarti bahwa *quality of work life* berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*.

Hubungan *quality of work life* dengan *employee engagement* dapat diperkuat dengan adanya *social exchange theory* yang dikemukakan oleh Thibault dan Kelley dalam Bungin (2008). Teori ini mengemukakan bahwa kontribusi seseorang dalam suatu hubungan, di mana hubungan tersebut dapat mempengaruhi kontribusi orang lain. Sebagai contoh, apabila Universitas merdeka Malang dapat menjamin *quality of work life* para dosen, maka mereka akan cenderung *engaged* dengan perusahaan tersebut. Pada penelitian ini pimpinan Universitas Merdeka Malang perlu untuk mengukur sejauh mana tenaga pengajar telah terlibat dalam perusahaan. Peningkatan kualitas kehidupan kerja juga perlu diperhatikan guna terciptanya *employee engagement*.

5.5.5 Motivasi Kerja berpengaruh langsung terhadap *Employee Engagement*

Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap *employee engagement* sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mehrzi & Singh (2016) yang menunjukkan bahwa adanya motivasi karyawan juga berpengaruh terhadap *employee engagement*. Penelitian tersebut dilakukan di Universitas Abu Dhabi. Pada penelitian ini dihasilkan nilai koefisien beta sebesar 0,221, dan berarti bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*.

Robbins dan Judge (2007) menjelaskan bahwa *employee engagement* merupakan sebuah keterlibatan individual karyawan, kepuasan, dan antusiasme untuk melakukan pekerjaannya. Pada penelitian ini dosen pada Universitas Merdeka Malang memiliki motivasi kerja yang tinggi. Pemberian motivasi intrinsik

maupun ekstrinsik perlu untuk terus diperhatikan guna menciptakan adanya semangat kerja sehingga akan berdampak pada keterlibatan dosen pada Universitas Merdeka Malang. Pekerjaan sebagai dosen telah menjadi bagian dari hidup para tenaga pengajar, hal ini mendorong dosen Universitas Merdeka Malang memiliki *engagement* yang tinggi. Dosen Universitas Merdeka Malang yang *engaged* cenderung memiliki komitmen dan loyalitas yang tinggi terhadap universitas tersebut.

5.5.6 Kepuasan Kerja berpengaruh secara langsung terhadap *Employee Engagement*

Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap *employee engagement* sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bailey, Albassami, & Meshal (2016) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Bailey, Albassami, & Meshal (2015) menunjukkan nilai koefisien beta sebesar 0,232, sedangkan pada penelitian ini menunjukkan nilai koefisien beta sebesar 0,496. Hal ini berarti bahwa motivasi kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Macey dan Schneider (2008) mengidentifikasi dua komponen dari *employee engagement* yaitu, keterlibatan perasaan (fokus dan antusiasme), serta keterlibatan perilaku (proaktif dan keteguhan). Pada penelitian ini ditemukan bahwa dosen Universitas Merdeka Malang memiliki energi yang cukup besar untuk bekerja. Selain itu para dosen juga merasa sangat tertantang dengan pekerjaan yang diberikan. Ketika dosen *engaged* dengan pekerjaan, maka akan mempengaruhi karakter psikologisnya, misalnya seperti kepercayaan diri dan

optimis. Hal ini dapat mendorong dosen bekerja lebih jauh lagi dan serta akan mendorong kepuasan dan berdampak pada komitmen yang tinggi. Rasa engaged yang dimiliki dosen Universitas Merdeka Malang menjadi nilai tambah karena dapat mengurangi tingkat *turnover* yang dapat merugikan universitas.

5.5.7 *Quality of Work Life* berpengaruh secara tidak langsung terhadap *Employee Engagement* melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Arif dan Ilyas (2013) yang menyatakan bahwa *quality of work life* berpengaruh terhadap kepuasan kerja, namun tidak berdampak kepada *employee engagement*. Pada hasil penelitian ini didapatkan nilai koefisien jalur sebesar 0,270. Hal ini berarti *quality of work life* secara tidak langsung berpengaruh terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja.

Berkaitan dengan *social exchange theory* yang melihat antara perilaku dengan lingkungan terdapat hubungan yang saling mempengaruhi/ reciprocal (Ritzer, 2013). Pada penelitian ini, Universitas Merdeka Malang telah memperhatikan *quality of work life* seperti kebutuhan dosen, kesehatan dan kesejahteraan, pengembangan kompetensi, serta keseimbangan kehidupan kerja. Hasilnya ada kontribusi yang diberikan dosen terhadap universitas tersebut. Kontribusinya berupa peningkatan kepuasan kerja yang dirasakan dosen sehingga secara tidak langsung mengakibatkan adanya rasa *engaged* pada diri para dosen.

5.5.8 Motivasi Kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap *Employee Engagement* melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hayati and Caniago (2012) yang menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki motivasi

tinggi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan berdampak pada employee engagement. Penelitian yang dilakukan Hayati and Caniago (2012) menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,550, sedangkan pada penelitian ini menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,185. Hal tersebut menunjukkan kepuasan kerja mampu sebagai jembatan penghubung antara motivasi kerja dan *employee engagement*. Motivasi kerja dalam penelitian ini menyangkut semangat dosen dalam bekerja dan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan yang telah menjadi bagian mendasar dalam diri dosen. Dosen Universitas Merdeka Malang yang memiliki motivasi kerja dan kepuasan kerja yang tinggi, dapat membantu sebuah keadaan yang membuat diri mereka merasa *engaged* pada universitas. Dosen yang *engaged* akan memiliki komitmen yang tinggi pula pada tempat mereka bekerja. Oleh karena itu pemberian motivasi kepada para dosen sangatlah penting guna meningkatkan kepuasan kerja dan *employee engagement*.

BAB VI

PENUTUP

a. Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, hasil analisis pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dari penelitian yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Variabel *quality of work life* memperoleh nilai total rata-rata (*grand mean*) sebesar 3,93 yang tergolong tinggi dan berarti pada kategori baik. Variabel motivasi kerja memperoleh nilai total rata-rata sebesar 3,84 yang tergolong tinggi dan berarti pada kategori baik. Variabel kepuasan kerja memperoleh nilai total rata-rata sebesar 3,93 yang tergolong tinggi dan berada pada kategori baik. Selanjutnya variabel *employee engagement* memperoleh nilai total rata-rata sebesar 3,97 yang tergolong tinggi dan berada pada kategori baik.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Quality of Work Life* (X_1) berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja (Z) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas $< 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja (X_2) berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja (Z) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas $< 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Quality Of Work Life* (X_1) berpengaruh langsung terhadap *Employee Engagement* (Y) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas $< 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan.

5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja (X_2) berpengaruh langsung terhadap *Employee Engagement* (Z) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas $< 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh langsung terhadap *Employee Engagement* (Y) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas $< 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Quality of Work Life* (X_1) berpengaruh secara tidak langsung terhadap *Employee Engagement* (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel intervening, ini dibuktikan dengan nilai Z hitung sebesar 2,035 yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
8. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja (X_2) berpengaruh secara tidak langsung terhadap *Employee Engagement* (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel intervening, ini dibuktikan dengan nilai Z hitung sebesar 1,988 yang berarti ada pengaruh yang signifikan.

b. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi Universitas Merdeka Malang maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang dapat diberikan, antara lain :

1. Pada Variabel bebas yaitu *Quality of Work life* masih didapatkan skor nilai yang rendah pada item $X_{1.5}$ yaitu mengenai mendapatkan gaji yang memadai. Selanjutnya Pada Variabel bebas kedua yaitu Motivasi kerja masih didapatkan skor nilai yang rendah pada item $X_{2.9}$ yaitu mengenai Pekerjaan saat ini memungkinkan untuk memperoleh gaji yang saya inginkan.

Hal ini dapat menjadi pertimbangan untuk pihak Universitas Merdeka Malang agar lebih memperhatikan *quality of work life* para dosen dengan cara meninjau ulang pemberian gaji atau remunerasinya sehingga dapat meningkatkan *employee engagement*.

2. Mengingat variabel bebas dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi *Employee Engagement* diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain seperti Budaya Organisasi, Kompensasi, atau Kepemimpinan yang merupakan variabel lain diluar variabel yang sudah masuk dalam penelitian ini.

c. Keterbatasan Penelitian

Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan kuesioner yaitu terkadang jawaban yang diberikan oleh responden tidak menunjukkan keadaan yang sesungguhnya atau cenderung memberikan jawaban yang baik-baik saja (bias).

d. Kontribusi Penelitian

Pengukuran (measurement) variabel Motivasi Kerja pada penelitian ini menggunakan *Self-Determination Theory* yang masih cukup jarang digunakan dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Pada peneltian ini pengukuran *Self-Determination Theory* menggunakan penelitian dari Tremblay et.al (2009).

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael. 2008. *Strategic Human Resource Management 4th Edition*. London and Philadelphia: Kogan Page
- _____. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice*. United States: Kogan Pages.
- Anggraini, Lia. 2016. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement* Generasi Y padakaryawan PT Unilever Indonesia Tbk-Surabaya. *Skripsi*. Malang: Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya
- Anitha, J. 2014. "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance". *International Journal of Productivity and Performance Management*. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 63 No.3, 2013, pp 308-323
- Arif, Seema & Maryam, Ilyas. 2013. "Quality of work-life model for teachers of private universities in Pakistan". *Journal of Quality Assurance in education*. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 21 No. 3, 2013, pp 282-298.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktis*. Edisi revisi. Jakarta : Rineka Cipta
- Bailey, Ainsworth Anthony & Al-Meshal, Soad. 2016. "The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship". *International Journal Of Bank Marketing*. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 34 No.6, 2016, pp 821-840
- Bang, Hyejin., Ross, Stephen., Reio, Thomas G. 2013. "From motivation to organizational commitment of volunteers in non-profit sport organizations The role of job satisfaction". *Journal Of Management Development*. Emerald Group Publishing limited. Vol. 32 No. 1, 2013, pp 96-112
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Gelora Aksara Pratama.
- Baron, R. M and Kenny, D. A., 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 51, No. 6, 1173-1182. American Psychological Association, Inc.
- Bungin, Burhan. 2008. *Sosiologi Komunikasi*. Jakarta: Kencana.
- Cascio, Wayne F .2006. *Managing human resources : Productivity, Quality of Work Life and Profits*. 7th Edition Burr Ridge : Irwin McGraw-Hill.

- Closon, caroline., Leys, Christophe., Hellemans, Catherine. 2015. "Perceptions of corporate social responsibility, organizational commitment and job satisfaction". *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. Emerald Group Publoshing Limited. Vol. 13 No. 1, 2014 pp. 31-54
- Cook, Sarah. 2008. *The Essential Guide to Employee Engagement: better business performance through staff satisfaction*. USA: Kogan Page
- Daft, Richard L.. 2011. *Era Baru Manajemen*. Terj. Edisi kesembilan buku II bekerjasama dengan Tita Maria Kanita. Jakarta: Salemba.
- Ferdinant, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen (Edisi 2)*. Semarang : CV. Indoprint.
- French, W.L. 2005. *The Personel Management Process*. Boston : Houghton MifflinCompany.
- Ghozali, Imam danHengkyLatan. 2015. *Partial least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 2.0 Edisi 2 (Untuk Penelitian Empiris)*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. 2003. *Behaviour in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work*. Third Edition. Allin and Bacon. A Division of Schuster. Massachusets.
- Gunay, Gulay; Boylu, Ayfer Aydner. 2014. Moderator Effects Of Quality Of Life On Job Satisfication Of The Academic Staff In University. *International Journal of Arts & Sciences*, 659-669.
- Haid, Michael and Jamie Sims. 2012. *Employee Engagement Maximizing Organizational Performance. Right Management. Business and Talent Organization*.
http://www.aon.com/humancapitalconsulting/thoughtleadership/compensation/report_global_trends_employee_engagement.jsp., akses 09/01/2017
- Handoko, T. Hani. 2010 . *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Hariandja, MarihotTua Effendi 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Grafindo
- Hasan, Iqbal. 2008. *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Cetakan ketiga. Jakarta. PT. Bumi Aksara
- Hasibuan, Melayu, S, P. 2009. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bandung: Tarsito
- Hayati, keumala & Caniago, Indra. 2012. "Islamic Work Ethic: The Role of Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance".

International Congress on Interdisciplinary Business and Social Science. Elsevier- Procedia. pp 272-277

Ivancevich, J., M. (2010). *Human Resources Management*. Singapore: Mc Graw Hill.

Jayakumar, A. & Kalaiselvi, K. 2012. "Quality Of Work Life-An Overview". *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*. Vol.1 Issue 10.

Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Kaliannan, Miniam & Adjovu, Samuel Narh. 2014. "Effective employee engagement and organizational success: a case study". *Global Conference on Business & Social Science*. Elsevier-Procedia. pp 161-18

Kanten, Selahattin & Sadullah, Omer. 2012. "An empirical research on relationship quality of work life and work engagement". *Journal of Social and Behavioral Sciences*. Procedia Elsevier. Pp 360-366

Kinicki, Angelo and R. Kreitner. 2005. *Organizational Behavior Key concepts skills and best Practice*. Mc Graw-Hill, New York

Lee, Jin-Soo., Back, Ki-Joon., Chan, Eric SW. 2015. "Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees A self-determination and need satisfaction theory approach". *International Journal Of Contemporary Hospitality*. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 27 No.5., 2015, pp 768-789

Li, Jessica & Roland K. Yeo. 2011. "Quality of Work Life and Career Development: Perceptions of Part-Time MBA Students". *Journal of Employee Relations*, Emerald Group Publishing Limited. Vol. 33 No. 3, 2011, pp. 201-220.

Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, (AlihBahasa V.A Yuwono, dkk),EdisiBahasa Indonesia, Yogyakarta: ANDI.

Macey, William H. and Schneider, B. (2008) "The Meaning of Employee Engagement", *Industrial and Organizational Psychology*, Volume 1, Issue 1, Pages 3-30.

MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). *Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement*. UK: Departement for Business, Innovation and Skills

Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. RemajaRosdakarya.

Margono. 2010. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Mehrzi, Nada & Singh, Sanjay Kumar. 2016. "Competing through employee engagement: a proposed framework". *International Journal of Productivity and*

Performance Management. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 65 No. 6, 2016 pp. 831-843

Meija, Gomez: David B. Balkin, and Cardy, Robert L. 2001. *Managing Human Resources*. Prentice Hall. New Jersey.

Mosadeghard, Ali Mohammad. 2013. "Quality of Working Life : An Antecedent to Employee Turnover Intention". *International Journal of Health Policy and Management*. Vol. 1(x), 1-10. Iran: Tehran University of Medical Sciences.

Nawawi, Hadari. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis dan Kompetitif*. Yogyakarta : GajahMada University Press.

Nazir, Moh. 2009. *Metode Penelitian*. Jakarta :Ghalia Indonesia.

Nelson, D.L., and J.C., Quick. 2006. *Organizational Behavior Foundations Realities and Challenges*. Thompson South Western. United States of America

Panggabean, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Jakarta : Ghalia Indonesia

Park, J. & Gursoy, D. 2012. *Generation Effects on Work Engagement among US Hotel Employees*. *International Journal of Hospitality Management*, 1195–1202.

Preacher, K. J and Hayes, A. F., 2004. SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36 (4), 717-731. Psychonomic Society, Inc.

Rethinam, Guna Seelan & Maimunah Ismail. 2008. "Construct of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals". *European Journal of Science*. Vol. 7 No. 1, 2008, pp 58-70

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2002). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 825 – 836. Akses 09/01/2017

Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Ritzer, George, Goodman, Douglas J. 2013. *Teori Sosiologi: dari Teori Sosiologi Klasik sampai Perkembangan Mutakhir Teori Sosial Postmodern*. Bantul: Kreasi Wacana Offset

Robbbins dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Buku 1 dan 2. Jakarta : Salemba Empat

Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. 2004. *The drives of employee engagement. (IES PDF Report)*. UK : Institute for Employment Studies.

- Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2000), "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being", *American Psychologist*, Vol. 55 No. 1, pp. 68-78.
- Saks, A.M. 2006. Antecedent and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 600-619
- Samsudin, Sadili. 2009. *Manajemen sumber daya Manusia*. Bandung : CV. Pustaka Setia.
- Sarwono, Jonathan. 2007. Analisis Jalur untuk Riset Bisnis. Yogyakarta : Andi
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Roma, V.G., & Bakker, A.B. 2002. *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analityc approach*. *Journal of Happiness Studies* 3, 71-92
- Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods for Business: A Sill-Building Approach Fourth Edition*. John Wiley & Sons Inc. New York.
- Siagian, S.P. 2004. *Teori Pengembangan Organisasi*. Bumi Aksara. Jakarta : Bumi Aksara. Jakarta.
- Sirgy, M.J., Efraty, D., Siegel, P. and Lee, D. (2001), "A New Measure Of Quality Of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories", *Social Indicators Research*, Vol. 55 No. 3, pp. 241-302.
- Slatten, Terje & Mehmetoglu, Mehmet. 2011. "Antecedents and effects of engaged frontline employees A study from the hospitality industry". *Managing Service Quality*. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 21 No.1, 2011, pp 88-107
- Smith, Gemma Robertson & Carl Marwick. 2009. *Employee Engagement A Review Of Current Thinking*. UK: Institute for Employee Study
- Solimun. 2008. *Memahami Metode Kuantitatif Mutakhir: Structural Equation Modeling & Partial Least Square*. Program Studi Statistika FMIPA Universitas Brawijaya.
- Stone, Raymond, 2005. "*Human Resource Management*", Fifth Edition. John Wiley & Sons Australia, Ltd 42 McDougall Street, Milton, Australia
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: C.V alfabeta.
- Thoha, Miftah. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RAJAGRAFINDO PERSADA
- Tremblay, Maxime A., Blanchard, Celine M., Taylor, Sara., Pelletier, Luc G., & Villeneuve, Martin. 2009. "Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research", *Canadian Journal of Behavioural Science*. Vol. 41, No. 4, 213–226
- Undang-Undang RI Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Van Dijk, R. and van Dick, R. (2009), "Navigating organizational change: change leaders, employee resistance and work-based identities", *Journal of Change Management*, Vol. 9 No. 2, pp. 143-163.

Wyman, Oliver. 2008. *Engaging People to Drive Execution, Strategic Employee Engagement Delta Organization & Leadership*.

