

PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI MELALUI MOTIVASI

RITFY NUR IMANNI

ANDRE DWIJANTO WITJAKSONO

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya,
Kampus Ketintang Surabaya 60231

E-mail: ritfy_imanni@rocketmail.com

Abstract: *PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia is a company engaged in the field of life insurance. Quality of work life depends on how the company is able to provide good working conditions for employees, so employees have a sense of security and comfort during work. The purpose of this study was to analyze the influence of the quality of work life on organizational commitment. As well as the improvement of the mediating role of motivation to influence the quality of work life on organizational commitment. Samples were 36 peoples at the branch synergies. The data analysis technique used is Structural Equation Model Partial Least Square. The results of the study explained the quality of work life have significant positive effect on organizational commitment and motivation. Motivation positive have significant effect on organizational commitment. Motivation is not mediate the effect of the quality of working life on organizational commitment.*

Keywords: *quality of work life, organizational commitment, and motivation.*

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi seperti sekarang ini sumber daya manusia yang berkompeten sangat dibutuhkan diberbagai bidang, oleh sebab itu banyak perusahaan, organisasi swasta maupun pemerintah melakukan perekrutan pegawai dengan standar-standar tertentu sesuai keinginan organisasi tersebut untuk memenuhi kebutuhan organisasi mereka dan jumlah pelamar pun tidak sedikit banyak para pelamar berasal dari *fresh graduate* maupun yang sudah beberapa kali mencoba (Pratama, 2012). Sumber daya manusia adalah faktor yang paling penting dari sebuah organisasi di mana pengakuan atas pola perilaku dan faktor-faktor yang berhubungan dengan *job description* karyawan menjadi sangat diperlukan dalam pengakuan keberhasilan suatu organisasi (Varnous, 2013).

Setiap karyawan dari organisasi dapat diartikan sebagai salah satu ibu kota paling penting, dan dengan memperhatikan kebutuhan mereka dapat membantu untuk meningkatkan efisiensi dari organisasi tersebut, karena kurangnya perhatian dapat menyebabkan hilangnya banyak sumber daya manusia pada organisasi. Oleh karena itu, jika organisasi ingin mencapai tujuannya, harus memperhatikan sumber daya manusia yang dimilikinya (Asgari and Dadashi, 2011).

Keyakinan tentang QWL (*Quality of Work life*) atau yang biasa disebut dengan kualitas kehidupan kerja adalah salah satu metode terbaik untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkompeten serta untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik dalam suatu organisasi (Salmani, 2005 dalam Varnous, 2013). Kualitas kehidupan kerja adalah pemenuhan

akan kebutuhan yang berbeda dari setiap karyawan termasuk kebutuhan sosial, harga diri, perealisasi akan setiap keahlian (Chang dan Tang, 2009 dalam Varnous 2013). Kualitas kehidupan kerja dapat didefinisikan sebagai metode atau pendekatan yang menggunakan teknik khusus untuk meningkatkan dan memodifikasi pekerjaan (Varnous, 2013).

Kualitas kehidupan kerja mencoba untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan yang telah menjadi semakin terasing atau tidak memberi kenyamanan pada karyawan. Kualitas kerja hidup bertanggung jawab untuk pengembangan organisasi (Harvey dan Brown, 1998 dalam Asgari and Dadashi, 2011).

Kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi adalah dua mata pelajaran yang paling penting dan mendasar dalam perilaku organisasi saat ini. Organisasi sebagai sistem, perlu adanya koordinasi dan efisiensi satu sama lain diantara subsistem. Salah satu yang paling penting dari subsistem ini adalah sumber daya manusia, dan hal ini adalah salah satu prioritas yang paling penting dalam organisasi. Perhatian yang cukup terhadap tenaga kerja menyebabkan berkembangnya bakat dan mencegah masalah lebih lanjut bagi organisasi dan manajemen. Saat ini, ada banyak organisasi yang menyediakan sistem layanan terpadu menguntungkan, yang termasuk tunjangan keluarga untuk karyawan mereka.

Komitmen merupakan salah satu kunci yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah tertuang dalam visi dan misi organisasi tersebut. Setiap karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi kepada organisasi biasanya memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas serta sangat loyal kepada organisasinya. Dalam

komitmen terkandung keyakinan dan loyalitas yang tinggi untuk berbuat yang terbaik serta keinginan untuk selalu setia (Jauhari, 2010).

Untuk mencapai kinerja yang unggul, pihak manajemen dalam suatu organisasi perlu terlebih dahulu mengetahui apa yang menimbulkan dorongan (*drive*) dan kebutuhan (*need*) para karyawan dalam bekerja, karena keberhasilan manajer ditentukan oleh seberapa jauh karyawan menjalankan tugas yang telah diberikan kepadanya dengan baik. Maka untuk itu salah satu tugas penting manajer adalah memotivasi para karyawan agar bekerja untuk mewujudkan tujuannya sesuai dengan upaya pencapaian tujuan organisasinya (Dewi, 2006).

Varnous (2013) dengan judul "*Study Of Relationship Of Quality Of Work Life (Qwl) And Organizational Commitment*" yang menunjukkan hasil bahwa keamanan kesehatan dan kondisi kerja dan pengembangan kemampuan manusia memiliki pengaruh paling besar terhadap komitmen organisasi, juga, keseimbangan antara pekerjaan dan aspek kehidupan lainnya dan gaji dan tunjangan memiliki sedikit pengaruh pada komitmen organisasi.

Pratama (2012) yang berjudul "*Pengaruh Quality of Work Life Terhadap Motivasi Kerja Pada Pegawai Kelurahan di Kota Batu*". menunjukkan hasil penelitian bahwa variabel *job enrichment* (X1) dan variabel partisipasi dalam pembuatan keputusan (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (Y) baik secara simultan maupun parsial. Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap motivasi kerja adalah partisipasi dalam pembuatan keputusan.

Selain itu terdapat *research gap* pada penelitian Tella, *et al.*, (2007) yang memiliki hasil penelitian yaitu motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini dilakukan di

Akademik Perpustakaan Oyo State Nigeria. Hal ini dikarenakan antara komitmen organisasi dan motivasi kerja dalam penelitian ini mungkin akibat dari pustakawan fakta tidak sangat termotivasi oleh nilai-nilai dan keyakinan yang dipegang teguh mereka mengenai pengembangan visi bersama.

PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia cabang Surabaya merupakan perusahaan asuransi Internasional yang cukup memiliki nama di Indonesia. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam jasa asuransi, PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia harus memiliki *image* yang positif dan memperhatikan komitmennya dalam menjaga keselamatan jiwa dan pendidikan customernya, untuk itu perlunya penerapan kualitas kehidupan kerja pada perusahaan menjadi faktor utama untuk menciptakan karyawan atau biasa disebut dengan agen-agen yang berkualitas tinggi guna menunjang keberhasilan perusahaan.

Penegakan ketegasan peraturan serta sanksi pun juga berlaku di PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia cabang Surabaya. Agen atau karyawan harus dapat mendalami *jobdescriptionnya* masing-masing dengan selalu memperhatikan fleksibilitas waktu, mendapatkan income yang tinggi serta profesionalisme untuk tetap menjadikan pekerjaan yang digeluti sebagai karyawan serta agen jasa asuransi jiwa menjadi hal yang tidak dihindari oleh masyarakat.

PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia cabang Surabaya memberikan motivasi kepada karyawannya berupa kompensasi tinggi dan jenjang karier yang sangat bagus untuk masa depan setiap karyawannya. Jenjang karier yang diberikan kepada karyawab dari posisi *Liga Financial Planner* (LFP) hingga mencapai *Agency Director* juga merupakan suatu motivasi bagi

agen untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja agar dapat mencapai jenjang karier tertinggi dan berkomitmen penuh pada perusahaan.

Namun peraturan pada PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia cabang Surabaya menegaskan untuk setiap karyawan harus mendapatkan minimal 3 *case* atau *customer* setiap bulannya, dan apabila dalam kurun waktu 3 bulan berturut-turut karyawan tidak mendapatkan nasabah, maka secara otomatis karyawan tersebut dinyatakan putus hubungan kerja dengan PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia cabang Surabaya. Hal tersebut dapat menurunkan komitmen organisasi yang berakibat menurunnya kualitas kinerja masing-masing karyawan serta berdampak buruk pada menurunnya produktivitas PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia cabang Surabaya yang saat ini menempati posisi ketiga berdasarkan data AAJI (Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia) dibandingkan dengan PT Prudential dan PT Asuransi Jiwa Sinarmas MSIG. Fenomena ini sangat nampak pada branch *Synergy* PT. Asuransi Jiwa Manulife Indonesia cabang Surabaya, dari 10 *branch* yang ada di Surabaya, *Synergy* paling sedikit memiliki jumlah agen dikarenakan beberapa karyawan terdahulu dinyatakan putus hubungan kerja dengan perusahaan karena tidak dapat memiliki *customer* selama 3 bulan berturut-turut. Selain itu, komitmen yang kurang pada *branch Synergy* sangat terlihat ketika perusahaan melakukan pelatihan baik berupa seminar maupun rapat rutin yang diadakan setiap bulan, para karyawan pada *branch Synergy* jarang sekali hadir dalam pertemuan rutin tersebut dan hal ini dapat diketahui dari absensi kehadiran yang disediakan oleh perusahaan.

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap

komitmen organisasi, kualitas kehidupan kerja terhadap motivasi, motivasi terhadap komitmen organisasi, dan motivasi sebagai mediasi antara pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi.

KAJIAN PUSTAKA

Kualitas Kehidupan Kerja

Bernardin dan Russel (1993: 520) menjelaskan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah sesuatu yang berkenaan dengan tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan, dan komitmen pribadi yang dialami berkenaan dengan hidup mereka di tempat kerja.

Nawawi (2001: 67) juga menjelaskan mengenai definisi kualitas kehidupan kerja yaitu program yang mencakup cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan dengan menciptakan pekerjaan yang lebih baik.

Parvar *et al.*, (2013) menjelaskan definisi kualitas kehidupan kerja adalah suatu program yang efektif dalam memperbaiki kondisi kerja (dari sudut pandang karyawan) dan efektivitas organisasi yang lebih besar (dari sudut pandang manajer). Kualitas kehidupan kerja juga berperan dalam memantau karyawan tentang kualitas pekerjaan mereka dan kualitas kehidupan kerja mereka membantu manajer untuk mendapatkan ide perbaikan dalam suatu organisasi (Parvar *et al.*, 2013).

Beberapa definisi yang telah diuraikan sebelumnya dapat dijelaskan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan program peningkatan perbaikan kualitas kondisi kerja dan efektivitas organisasi guna meninjau perkembangan kualitas pekerjaan karyawan dan kehidupan kerja mereka.

Menurut Porkiani, *et al.*, (2011:688) menjelaskan bahwa terdapat 5 dimensi dan indikator dari kualitas kehidupan kerja, yaitu : (a) keamanan kerja, (b) keadilan dan kesetaraan, (c) penerimaan gaji dan keuntungan, (d) sarana meningkatkan kemampuan dan kesempatan, dan (e) partisipasi karyawan dalam mengambil keputusan.

Sedangkan Walton (1974) dalam Parvar *et al.*, (2013) menjelaskan kualitas kehidupan kerja dalam delapan kondisi kerja yang merupakan pencapaian dari kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*). Walton (1974) dalam Parvar *et al.*, (2013) mengusulkan kriteria yang sama untuk mengukur kualitas kehidupan kerja. Kriteria tersebut meliputi: (a) kompensasi yang adil dan memadai, (b) lingkungan yang aman dan sehat, (c) pertumbuhan dan keamanan, (d) pengembangan kemampuan, (e) total ruang hidup, (f) konstitusionalisme, (g) integrasi sosial, dan (h) relevansi sosial.

Beberapa definisi yang telah diuraikan sebelumnya dapat dijelaskan bahwa pengukuran kualitas kehidupan kerja menurut Walton (1974) dalam Parvar *et al.*, (2013) yaitu: (a) kompensasi yang adil dan memadai, (b) lingkungan yang aman dan sehat, (c) pertumbuhan dan keamanan, (d) pengembangan kemampuan, (e) total ruang hidup, (f) konstitusionalisme, (g) integrasi sosial, dan (h) relevansi sosial.

Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2008: 100) berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah sampai tingkat mana seseorang karyawan memihak suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Seseorang yang berkomitmen pada organisasi yang

tinggi akan selalu berpihak untuk kepentingan organisasi, bersungguh-sungguh mencapai tujuan organisasi dan selalu menjadi anggota yang fanatik.

Menurut Mathis dan Jackson (2000) dalam Sopiah (2008: 155), "*Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization*". Mengandung

pengertian bahwa komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi.

Menurut Luthans (2006:124) komitmen organisasional merupakan suatu sikap mengenai kesetiaan karyawan pada organisasi dan juga merupakan proses yang terus menerus dimana anggota organisasi menunjukkan perhatian mereka terhadap organisasi dan juga pada kesejahteraan maupun kesuksesan organisasi.

Beberapa definisi yang telah diuraikan sebelumnya dapat dijelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan segala bentuk sikap kesetiaan yang dimiliki karyawan pada organisasi atau tidak akan meninggalkan organisasi dan selalu berpihak untuk kepentingan organisasi serta bersungguh-sungguh mencapai tujuan organisasi.

Lincoln dan Bashaw (1994) dalam Sopiah (2008: 156) mengemukakan komitmen organisasi memiliki tiga indikator antara lain : kemauan karyawan, kesetiaan karyawan, dan kebanggaan karyawan pada organisasi. Sopiah (2008: 157) komitmen organisasi ditandai dengan adanya: (a) kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, (b) kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan (c)

keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Menurut Allen dan Meyer (1997) dalam Parvar *et al.*, (2013) menjelaskan bahwa ada tiga komponen dari komitmen organisasi, yaitu : (a) komitmen afektif, (b) komitmen berkelanjutan, dan (c) komitmen normatif.

Beberapa definisi yang telah diuraikan sebelumnya dapat dijelaskan bahwa pengukuran komitmen organisasi menurut Allen dan Meyer (1997) dalam Parvar *et al.*, (2013) menjelaskan bahwa ada tiga komponen dari komitmen organisasi, yaitu : (a) komitmen afektif, (b) komitmen berkelanjutan, dan (c) komitmen normatif.

Motivasi

Robbins (2008: 208) menjelaskan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Hasibuan (2001: 219) mengatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Notoatmodjo (2009: 115) juga mengemukakan bahwa Motivasi adalah suatu alasan (*reasoning*) seseorang untuk bertindak dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya.

Beberapa definisi yang telah diuraikan sebelumnya dapat dijelaskan bahwa motivasi merupakan dorongan atau semangat yang timbul atau terjadi dari dalam diri seseorang karena adanya faktor – faktor, baik faktor dari dalam maupun dari luar sehingga seseorang

tersebut mampu memenuhi kebutuhan.

Menurut teori Herzberg dalam (Notoatmodjo, 2009: 115) ada faktor – faktor penyebab kepuasan (*satisfierr*) atau faktor motivasional. Faktor penyebab kepuasan ini menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, yang meliputi serangkaian kondisi instrinsik. Indikator dari motivasi menurut teori ini mencakup antara lain : (a) prestasi, (b) penghargaan, (c) tanggung jawab, (d) kesempatan untuk maju, dan (e) pekerjaan itu sendiri.

Kualitas Kehidupan Kerja, Motivasi, Komitmen Organisasi

Karyawan yang bekerja dengan motivasi yang tinggi adalah seperti yang diharapkan oleh organisasi. Hal ini karena pada dasarnya karyawan yang memiliki motif bekerja tidak sama dengan karyawan yang bekerja dengan motivasi tinggi. Seorang karyawan mungkin bekerja karena harus memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang vital baginya dan bagi keluarganya, sehingga yang dicari adalah imbalan ekstrinsik sebagai motifnya (Dewi, 2006).

Dengan demikian karyawan tersebut tidak termotivasi untuk bekerja semaksimal mungkin, bahkan juga tidak pernah memikirkan karir. Sehingga kualitas kehidupan kerjanya hanya terbatas pada faktor-faktor yang bersifat untuk pemenuhan kebutuhan lahiriah saja, tidak lebih dari itu. Jadi, sebenarnya yang dibutuhkan organisasi adalah karyawan yang bekerja dengan motivasi yang tinggi yaitu dia senantiasa mencintai pekerjaannya. Oleh karena itu pihak manajemen perlu mencermati keinginan bawahan dan berupaya menciptakan kondisi kerja yang representatif sehingga mendorong untuk bekerja, berkinerja

baik dan unggul (Arifin, 1999 dalam Dewi, 2006).

Keberhasilan penerapan Kualitas Kehidupan Kerja ini akan menimbulkan motivasi, yang pada akhirnya motivasi ini tentu akan menghasilkan kepuasan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Pemberian motivasi ini dapat berbagai cara, baik langsung atau tidak langsung. Secara langsung dapat dilakukan dengan pemberian orientasi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karier dan bimbingan. Sedangkan secara tidak langsung dapat berupa kebijakan pemberian jaminan kesehatan dan keamanan, pemberian kompensasi yang adil serta kebijakan dan pelatihan lainnya. Dengan demikian diharapkan kegiatan ini akan menimbulkan motivasi kepada para karyawan sehingga nantinya karyawan akan memiliki perasaan puas terhadap sesuatu yang telah dilakukannya (Dewi, 2006).

Schultz dan Ellen (1994) dalam Jauhari (2010) memberikan asumsi bahwa komitmen individu terhadap organisasi merupakan bagian yang penting dalam proses individu didalam organisasi itu sendiri. Ada hubungan yang sangat signifikan antara motivasi terhadap peningkatan komitmen pada organisasi tersebut. Komitmen organisasi dan motivasi kerja saling berhubungan, motivasi kerja memberikan pengaruh yang besar terhadap tingkat komitmen organisasi pada perusahaan.

Hipotesis

- H1: Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan.
- H2: Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

H3: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan.

H4: Motivasi kerja dapat memediasi kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanasi menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan analisis statistik yang menitikberatkan pengujian hipotesis. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 36 karyawan yang merupakan jumlah seluruh karyawan *Branch Synergy*, dengan jabatan *Branch Manager, Unit Manager* dan karyawan yang telah berstatus sebagai karyawan tetap pada PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia cabang Surabaya.

Pada penelitian ini terdapat variabel independen (kualitas kehidupan kerja), variabel dependen (komitmen organisasi), dan variabel intervening (motivasi).

Kualitas kehidupan kerja adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan program peningkatan perbaikan kualitas kondisi kerja dan efektivitas organisasi guna meninjau perkembangan kualitas pekerjaan karyawan dan kehidupan kerja mereka. Pengukuran kualitas kehidupan kerja menurut Walton (1974) dalam Parvar *et al.*, (2013) meliputi: (a) kompensasi yang adil dan memadai, (b) lingkungan yang aman dan sehat, (c) pertumbuhan dan keamanan, (d) pengembangan kemampuan, (e) total ruang hidup, (f) konstitusionalisme, (g) integrasi sosial, dan (h) relevansi sosial.

Motivasi merupakan dorongan atau semangat yang timbul atau

terjadi dari dalam diri seseorang karena adanya faktor – faktor, baik faktor dari dalam maupun dari luar sehingga seseorang tersebut mampu memenuhi kebutuhan. Pengukuran motivasi Menurut teori Herzberg dalam (Notoatmodjo, 2009:115) meliputi serangkaian kondisi instrinsik. Faktor motivasional (kepuasan) ini mencakup antara lain : (a) prestasi, (b) penghargaan, (c) tanggung jawab, (d) kesempatan untuk maju, dan (e) pekerjaan itu sendiri.

Komitmen organisasi merupakan segala bentuk sikap kesetiaan yang dimiliki karyawan pada organisasi atau tidak akan meninggalkan organisasi dan selalu berpihak untuk kepentingan organisasi serta bersungguh-sungguh mencapai tujuan organisasi. Pengukuran komitmen organisasi menurut Allen and Meyer (1997) dalam Parvar *et al.*, (2013) yaitu : (a) komitmen afektif, (b) komitmen berkelanjutan, dan (c) komitmen normatif.

Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, kuesioner atau angket dan dokumentasi. Wawancara dilakukan kepada pihak-pihak yang terkait dan berhadapan langsung dengan informan karyawan PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia Cabang Surabaya guna menganalisis fenomena yang berkaitan dengan penelitian. Dokumentasi dilakukan dengan mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda, dan sebagainya yang berkaitan dengan masalah-masalah yang diteliti.

Teknik analisis data menggunakan metode alternatif *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM PLS)* dengan bantuan program *SMART PLS 2.0 M3* untuk mengolah data.

HASIL

Hasil Analisis Deskriptif

Diketahui bahwa dari 36 responden yang dijadikan obyek penelitian, 5 orang atau 14% berjenis kelamin laki-laki dan 31 orang atau 86% berjenis kelamin perempuan. Usia responden tidak ada yang berusia kurang dari 20 tahun, sebanyak 2 orang atau 6% berusia antara 20 sampai dengan 25 tahun, sebanyak 1 orang atau 3% berusia antara 26 sampai dengan 30 tahun, sebanyak 9 orang atau 25% berusia antara 31 sampai dengan 35 tahun, sebanyak 9 orang atau 25% berusia antara 36 sampai dengan 40 tahun, dan sebanyak 15 orang atau 41% berusia lebih dari 40 tahun. Masa kerja tidak ada yang mempunyai masa kerja kurang dari 1 tahun, sebanyak 11 orang atau 31% mempunyai masa kerja antara 1 sampai dengan 5 tahun, sebanyak 16 orang atau 44% mempunyai masa kerja antara 6 sampai dengan 10 tahun, sebanyak 5 orang atau 14% mempunyai masa kerja antara 11 sampai dengan 15 tahun, dan sebanyak 4 orang atau 11% mempunyai masa kerja lebih dari 15 tahun. Pendidikan terakhir yang dimiliki responden adalah 10 orang atau 28% mempunyai pendidikan terakhir SMA / Sederajat, sebanyak 10 orang atau 28% mempunyai pendidikan terakhir Diploma, sebanyak 16 orang atau 44% mempunyai pendidikan terakhir S1, dan tidak ada yang mempunyai pendidikan terakhir S2.

Ghozali (2011: 40) indikator dianggap valid jika memiliki nilai korelasi diatas 0,70, reliabilitas variabel dapat dikatakan baik jika memiliki nilai > 0,60. Namun pada penelitan tahap pengembangan skala *loading* 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima. Pengukuran validitas menggunakan hasil *outer model* dan *convergent validity*. Pengukuran reliabilitas menggunakan *cronbach alpha* dari measurement model.

Berdasarkan *outer loading* serta *convergent validity* menunjukkan hasil bahwa semua indikator diatas 0,50, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh indikator variabel valid dan dianggap baik. Uji reliabilitas menggunakan teknik perhitungan *cronbach alpha* (α). Hasil uji realibilitas menunjukkan nilai *cronbach alpha* masing-masing variabel lebih besar dari 0,60 sehingga dapat dikatakan bahwa keseluruhan item pernyataan pada setiap variabel adalah reliabel.

Uji *goodness-fit* model digunakan dalam penelitian ini guna menguji model struktural dengan melihat hasil *R-square*. Hasil *R-square* menunjukkan nilai sebesar 0,528819 yang berarti bahwa besarnya pengaruh variabel kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 52,8819%. Sedangkan 47,1181% dipengaruhi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Hasil *R-Square* variabel kualitas kehidupan kerja terhadap motivasi memberikan nilai *R-square* sebesar 0,145837 artinya besarnya pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap motivasi sebesar 14,5837% . Sedangkan 85,4163% dipengaruhi oleh variabel lain yang juga berpengaruh terhadap motivasi di *branch synergy* PT. Asuransi Jiwa Manulife Indonesia Cabang Surabaya.

Pada analisis PLS menghasilkan hasil *koefisien path* pada *inner model* sebesar 10,816052 untuk pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan pada variabel kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi.

Pada pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap motivasi menunjukkan $t_{\text{statistik}}$ sebesar 4,584610 lebih besar dari 1,96 yang berarti bahwa terdapat pengaruh

yang signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap motivasi. Semakin tinggi kualitas kehidupan kerja akan semakin meningkatkan motivasi.

Untuk pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi menunjukkan $t_{\text{-statistic}}$ sebesar 2,974445 lebih besar dari 1,96 yang berarti bahwa adanya pengaruh yang signifikan variabel motivasi terhadap komitmen organisasi. Sedangkan terjadi hubungan mediasi atau motivasi merupakan variabel mediasi pada pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi yang ditunjukkan oleh nilai koefisien pengaruh sebesar 0,083589. Hasil analisis PLS dapat dilihat dalam tabel 1 berikut :

Tabel 1. Hasil Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Path	Koefisien Pengaruh	Kesimpulan
Kualitas Kehidupan Kerja → Komitmen Organisasi	0,614905	
Kualitas Kehidupan Kerja → Motivasi	0,381888	Hipotesis ditolak
Motivasi → Komitmen Organisasi	0,218888	

Sumber: Output SmartPLS, 2014

Dapat diketahui bahwa besarnya koefisien pengaruh langsung (0,614905) lebih kecil daripada pengaruh tidak langsung (0,083589). Hal ini menyatakan bahwa pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi melalui motivasi lebih kecil daripada pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan di *branch synergy* PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia Cabang Surabaya.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian peneliti didapat bahwa pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan, sehingga H_1 diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja yang baik dapat meningkatkan komitmen organisasi yang baik juga untuk karyawan dalam perusahaan atau organisasi.

Berdasarkan hasil estimasi *inner weight* untuk pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai $t_{\text{-statistic}}$ sebesar 10,816052. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hal tersebut didukung dengan deskriptif responden untuk variabel kualitas kehidupan kerja termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai rata-rata jawaban responden 4,50. Nilai rata-rata tersebut menggambarkan bahwa sistem pengaturan waktu untuk karyawan yang ada di dalam perusahaan sudah dijalankan dengan baik sehingga para karyawan dapat membagi waktu antara rutinitas pekerjaan dan waktu untuk keluarga. Hal ini memberi dampak positif untuk kualitas kehidupan kerja yang baik dimana komitmen dari karyawan juga terus meningkat karena pengaturan waktu yang seimbang antara pekerjaan dengan keluarga dan memberi hasil yang maksimal dari kedua bidang tersebut.

Selain itu keseimbangan pengaturan waktu para karyawan ini didukung oleh karakteristik responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini menunjukkan 41% karyawan berusia lebih dari 40 tahun keatas yang diyakini telah memiliki keluarga. Hal ini

menunjukkan pengaturan yang seimbang antara waktu bekerja dan keluarga dari karyawan tersebut sangat dibutuhkan oleh karyawan.

Salah satu contoh pengaturan waktu yang baik dari karyawan yakni *branch synergy* PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia cabang Surabaya memberikan kebebasan terhadap karyawan untuk hadir diperusahaan secara fleksibel dengan tetap menjaga komitmennya untuk terus memberikan *case* atau *customer* yang bersedia mempercayakan *financial* nya untuk dikembangkan oleh PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia cabang Surabaya. Dengan demikian, walaupun karyawan tidak secara rutin hadir di perusahaan, tetapi karyawan tetap dapat menunjukkan komitmen yang baik pada perusahaan.

Hal tersebut juga didukung dengan banyaknya karyawan *Branch Synergy* yang rata-rata di dominasi oleh karyawan berjenis kelamin perempuan sebesar 86% atau 31 orang. Dimana karyawan perempuan dituntut untuk bisa mengatur waktu untuk keluarga dan pekerjaan. Sehingga dengan bekerja pada PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia cabang Surabaya mereka memiliki pengaturan waktu yang baik antara pekerjaan dan keluarga.

Hasil penelitian ini diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu dari Parvar *et al.*, (2013). Dengan menggunakan metode peningkatan kualitas kehidupan kerja yang baik akan dapat meningkatkan komitmen organisasi yang baik pula pada karyawan, sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya lebih efektif.

Berdasarkan hasil pengujian peneliti didapat bahwa pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan, sehingga H_2 diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja yang baik juga untuk karyawan dalam perusahaan.

Berdasarkan hasil estimasi *inner weight* untuk pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 4,584610. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Hal tersebut didukung dengan deskriptif responden untuk variabel motivasi termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai rata-rata jawaban responden 4,11. Nilai rata-rata tersebut menggambarkan bahwa karyawan pada *branch synergy* PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia cabang Surabaya memiliki kesempatan untuk maju pada perusahaan, sehingga karyawan dapat lebih mengembangkan kemampuan atau *skill* yang dimiliki.

Adanya kesempatan untuk karyawan dapat naik jabatan dan lebih maju dalam berkarier pada perusahaan menunjukkan bahwa sistem kualitas kehidupan kerja telah diterapkan cukup baik sehingga berdampak positif pada motivasi kerja karyawan *branch synergy* PT.Asuransi Jiwa Manulife Indonesia cabang Surabaya.

Berdasarkan karakteristik responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini menunjukkan sebesar 44% karyawan telah memiliki masa kerja selama 6 -10 tahun dan sebesar 31% bagi karyawan yang memiliki masa kerja selama 1-5 tahun. Hal ini menunjukkan sebagian besar responden termasuk dalam masa-masa pengembangan dan ingin meningkatkan jenjang karir

Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Motivasi Kerja

yang lebih baik lagi. Oleh karena itu upaya perusahaan dalam meningkatkan jenjang karir dan memberikan kesempatan lebih maju dapat dijadikan sebagai dorongan atau motivasi bagi sebagian besar karyawan yang mengalami masa-masa pengembangan.

Hasil penelitian ini diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu dari Pratama (2012), yang menjelaskan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan dalam kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja. Hal ini juga diperkuat dengan hasil penelitian pada *mean item* pernyataan dalam deskripsi jawaban responden yakni mengenai kesempatan karyawan pada *branch synergy* PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia cabang Surabaya dalam menyampaikan pendapat pada pengambilan keputusan di perusahaan yang memiliki skor sebesar 4,80 yang termasuk dalam kategori tinggi. Keterlibatan karyawan tersebut dapat dijadikan motivasi yang baik untuk karyawan dalam menentukan jenjang kariernya pada perusahaan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian peneliti didapat bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan, sehingga H_3 diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja yang baik dapat meningkatkan komitmen organisasi yang baik juga untuk karyawan dalam perusahaan.

Berdasarkan hasil estimasi *inner weight* untuk pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 2,974445. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Komitmen berkelanjutan memiliki skor tertinggi pada *mean* indikator deskripsi jawaban responden sebesar 4,34. Tingginya komitmen berkelanjutan dapat ditunjukkan dengan adanya keinginan karyawan untuk tetap bertahan pada pekerjaannya saat ini, serta perasaan rugi yang dimiliki karyawan jika meninggalkan perusahaan atau organisasi dalam waktu dekat. Hal ini didukung dengan tingginya motivasi dalam hal kesempatan untuk maju dan berkembang pada karyawan *branch synergy* PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia cabang Surabaya. Sehingga dengan adanya motivasi tersebut karyawan memiliki komitmen yang tinggi pula pada perusahaan.

Berdasarkan karakteristik responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini menunjukkan sebesar 41% karyawan telah berusia lebih dari 40 tahun, sehingga jika para karyawan tersebut ingin berpindah ke perusahaan lain mereka harus memiliki pengalaman kerja dan keahlian yang diatas rata-rata dari para pesaing berusia muda yang memiliki keahlian dan keuletan lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang berusia lebih dari 40 tahun tersebut. Hal ini dapat menjadi faktor pendukung bahwa 41% karyawan pada *branch synergy* PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia cabang Surabaya memiliki komitmen yang kuat untuk tetap bertahan dan mengabdikan pada perusahaan.

Oleh karena itu upaya yang harus dilakukan perusahaan dalam menjaga komitmen karyawan dengan tetap memberikan kesempatan untuk maju dalam berkarier dengan memberikan peningkatan level jenjang karier pada karyawan berprestasi dan memberikan bonus berlipat ganda dari perusahaan ketika karyawan mengalami peningkatan kinerja. Hal ini telah dibuktikan dengan hasil deskripsi reponden dimana kesempatan untuk maju

memiliki skor tertinggi sebesar 4,11 dan hasil sebesar 4,00 karyawan telah mendapatkan *reward* dari perusahaan berupa bonus dan kesempatan berlibur ke luar negeri untuk karyawan yang mencapai target perusahaan.

Hasil penelitian ini diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu dari Alimohammadi dan Jamali (2013) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi pada karyawan. Hal ini ditunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik lebih berpengaruh terhadap komitmen organisasi dibandingkan dengan motivasi intrinsik. Hal ini juga didukung dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa indikator motivasi ekstrinsik yang terdiri dari prestasi, penghargaan, dan kesempatan untuk maju memiliki skor tertinggi dibandingkan dengan tanggung jawab dan pekerjaan itu sendiri yang merupakan motivasi intrinsik.

Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa motivasi kerja tidak memediasi antara kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi, sehingga H_4 ditolak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja yang baik tidak dapat memediasi atau meningkatkan pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi yang baik juga untuk karyawan dalam perusahaan.

Hal ini dapat dilihat dari perbandingan pengaruh langsung dan tidak langsung menunjukkan bahwa pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja (0,083589) lebih kecil dari pada pengaruh

kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi (0,614905) pada karyawan di *branch synergy* PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia cabang Surabaya. Hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memediasi pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil jawaban deskripsi responden variabel motivasi pada indikator tanggung jawab memiliki skor terendah yaitu sebesar 3,86. Hal ini menunjukkan bahwa tanggung jawab dari karyawan *branch synergy* PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia cabang Surabaya sangat rendah. Faktor yang menyebabkan adalah karyawan pada *branch synergy* kurang memiliki ketepatan waktu dalam pengumpulan tugas sesuai SOP (Standart Operasional Perusahaan). Sehingga, jika keterlambatan ini tidak mendapat tindakan tegas pada diri karyawan *branch synergy*, maka tugas dan tanggung jawab dari masing-masing karyawan akan bertambah berat dan mengakibatkan karyawan dapat *determine* atau Pemutusan Hubungan Kerja secara langsung oleh perusahaan jika batas waktu yang ditentukan (tiga bulan) tidak dapat diselesaikan dengan baik.

Hal ini terlihat pada karakteristik responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini, karyawan yang memiliki masa kerja paling lama yakni diatas 15 tahun hanya sebesar 11%. Sehingga dapat dikatakan bahwa banyaknya karyawan yang kurang disiplin membuat karyawan di Putuskan Hubungan Kerja sebelum memiliki karir yang tinggi dan masa kerja yang lebih lama lagi. Fenomena ini diperkuat dengan hasil wawancara oleh Ibu Sri Nuryani salah satu karyawan dari *Branch Synergy* PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia cabang Surabaya yang menyatakan bahwa lemahnya motivasi yang diberikan oleh perusahaan

disebabnya adanya kesenjangan sosial, dimana di dalam perusahaan mayoritas karyawan berkulit putih, salah satu faktor inilah yang menyebabkan karyawan tidak mudah mendapatkan *customer* untuk mempercayakan finansialnya diolah kepada perusahaan karena keuangan yang tidak sebanding dengan warga yang memiliki ras asing atau tidak asli Indonesia. Sehingga jika karyawan ingin mendapatkan bonus dan gaji yang setara dengan rekan kerja yang lain, maka karyawan yang memiliki ras asli Inonesia atau Jawa harus meningkatkan taraf pergaulan hidupnya atau benar-benar memilih *customer* yang berpenghasilan tinggi dan mengerti akan pentingnya asuransi untuk kehidupan mereka.

Oleh karena itu, motivasi tidak dapat memediasi pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi pada *branch synergy* PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia cabang Surabaya. Hal ini dapat diminimalisasi oleh perusahaan dengan cara mengoptimalkan *skill* yang ada pada karyaan berusia antara 20-30 tahun dengan memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengikuti pelatihan atau seminar yang mampu mengembangkan kemampuan karyawan agar dapat bersaing dengan karyawan yang berusia diatas mereka, seperti yang ditunjukkan oleh hasil deskripsi responden sebesar 4,19 yang termasuk kategori tinggi bahwa karyawan memiliki antusiasme yang tinggi untuk mengikuti pelatihan atau seminar yang diberikan oleh PT Asuransi jiwa Manulife Indonesia Cabang Surabaya dan penyelenggaraan seminar atau pelatihan ini sebaiknya tetap dijalankan secara rutin oleh perusahaan.

Selain itu, jika upaya diatas sudah dilaksanakan oleh perusahaan namun tidak ada perubahan positif

tentang tanggung jawab para karyawan pada *branch synergy*, sebaiknya perusahaan tidak langsung memutuskan hubungan kerja atau PHK terhadap karyawan *branch synergy* karena jika hal tersebut diambil, akan semakin mengurangi karyawan yang memiliki potensi untuk maju dan berkembang pada masa kerjanya saat ini. PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia cabang Surabaya dapat membuat kebijakan dengan memberikan *punishment* atau hukuman berupa surat peringatan atau Surat Peringatan terhadap karyawan yang kurang bertanggung jawab atas pekerjaannya pada perusahaan. Dengan hal ini, dapat mendorong motivasi karyawan *branch synergy* PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia cabang Surabaya untuk dapat memperbaiki tanggung jawabnya sebelum mereka di PHK oleh perusahaan.

KESIMPULAN

Kualitas kehidupan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja yang baik dapat meningkatkan komitmen organisasi yang baik juga untuk karyawan.

Kualitas kehidupan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja yang baik juga untuk karyawan.

Motivasi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang baik dapat meningkatkan komitmen organisasi yang baik juga untuk karyawan.

Motivasi kerja tidak memediasi pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan *branch*

synergy PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia cabang Surabaya.

Keadilan dalam pemberian kompensasi pada karyawan harus lebih diperhatikan oleh perusahaan, meminimalisasi adanya kesenjangan status sosial, ras, dan agama diantara karyawan sangat penting dalam penerapan kualitas kehidupan kerja dalam perusahaan.

Tanggung jawab dan kedisiplinan karyawan pada *branch synergy* harus lebih ditingkatkan dan loyalitas karyawan pada *branch synergy* harus lebih direalisasikan demi kemajuan dan nama baik perusahaan.

Penyelelenggaran seminar atau pelatihan untuk karyawan *branch synergy* tetap dijalankan secara rutin agar karyawan dapat menambah pengetahuan dan keahlian yang dimiliki sehingga dapat berdampak positif untuk kemajuan target pada *branch synergy* PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia cabang Surabaya.

Penelitian selanjutnya diharapkan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menambah indikator kesempatan untuk maju pada variabel motivasi yang dianggap dapat mempengaruhi hubungan antara kualitas kehidupan kerja, motivasi, dan komitmen organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Asgari, Mohammad Hadi dan Dadashi, Mohammad Ali. 2011. Determining the Relationship between Quality of Work Life (QWL) and Organizational Commitment of Melli Bank Staff in West Domain of Mazandaran in 2009-2010, *Australian Journal of Basic and Applied Science* 5 (8): 682-687.
- Bernardin, H. John. and Joyce E.A Russell. 1993. *Human Resource Management: An*

- Experiential Approach*. Mc Graw Hill Inc: New York.
- Dewi, Anggraini Tresna. 2006. Analisis Pengaruh Quality of Work Life terhadap Motivasi Berprestasi Karyawan (Studi Kasus Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero)). *Skripsi diterbitkan*. Bogor : Manajemen Institut Pertanian Bogor.
- Harvey dan Brown. 2000. *An Experiential Approach to Organization Development*. New Jersey: Prentice Hall Englewood Cliffs.
- Jauhari, Tri Eka. 2010. Pengaruh Motivasi dan Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Sekretariat Kota Batam. *Skripsi diterbitkan*. Jakarta : Manajemen Universitas Terbuka.
- Luthans, Fred. 2006, *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh*, Yogyakarta: Andi.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Parvar, Mohammad Reza Faghieh, Sayyed Mohsen, and Reza Ansari. 2013. Effect of Quality of Work Life on Organizational Commitment by SEM, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences (Online)* 3(10): 135-144.
- Porkiani, Masoud *et al.*,. 2011. Relationship Between the Quality of Work Life and Employees Aggression. *Journal of American Science (Online)* 7 (2): 687-706.
- Pratama, Edwin Al. 2012. Pengaruh Quality of Work terhadap Motivasi Kerja pada Pegawai Kelurahan di Kota Batu. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia (Online)*.

- Robbins, Stephen P. 2008, *Perilaku Organisasi*, Jakarta : PT Indeks Gramedia.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Tella, Adeyinka, Ayeni, and S.O. Popoola. 2007. Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. *Journal of Library Philosophy and Practice (Online)* 15 (22).
- Tim Penyusun. 2006, *Panduan Penulisan dan Penilaian Skripsi*, Surabaya : Universitas Negeri Surabaya.
- Varnous, Shahrnaz. 2013. Study of Relationship of QUALity of Work Life (QWL) and Organizational Commitment. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business (Online)* 4(9): 449-4.