

**PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA  
DAN PEMBERDAYAAN TERHADAP KINERJA DENGAN MEDIASI  
MOTIVASI  
(Studi pada Kantor Kelurahan di Kecamatan Kota Kendal)**

**Darmo Sulistiyono**

Program Pascasarjana Unisversitas Stikubank  
*sulistyo26.ds@gmail.com*

**Widhy Setyowati**

Fakultas Ekonomi Universitas Stikubank  
*widhisetyowati61@gmail.com*

**ABSTRAK**

Penulisan ini bertujuan untuk mengetahui tentang pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja dengan Mediasi Motivasi.

Data penelitian diperoleh melalui kuesioner. Sampel yang digunakan dalam penelitian sebanyak 105 responden. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna bagi pegawai maupun organisasi Kelurahan di Kecamatan Kota Kendal. Data yang diperoleh diolah dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis kuantitatif. Analisis Kuantitatif menggunakan analisis regresi berganda untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, namun sebelumnya dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas

Hasil analisis data menunjukkan bahwa : Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap motivasi kerja, Terdapat pengaruh positif dan signifikan Pemberdayaan terhadap motivasi kerja, Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap kinerja, Terdapat pengaruh positif dan signifikan Pemberdayaan terhadap kinerja, Terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja terhadap kinerja.

**Kata Kunci : Kualitas Kehidupan Kerja, Pemberdayaan, Motivasi, Kinerja**

---

**PENDAHULUAN**

Setiap organisasi berkepentingan terhadap kinerja terbaik yang mampu dihasilkan oleh rangkaian sistem yang berlaku dalam organisasi tersebut. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor kunci untuk menciptakan kualitas kehidupan kerja agar menjadi lebih baik, karena selain menangani masalah ketrampilan dan keahlian, manajemen sumber daya manusia juga berkewajiban membangun perilaku kondusif karyawan untuk mendapatkan kinerja terbaik. Seiring perkembangan jaman, saat ini karyawan cenderung lebih memperhatikan kualitas hidup (*quality of life*) dibanding tahun-tahun sebelumnya, sehingga konsekuensinya isu-isu mengenai kualitas

kehidupan kerja (*Quality of work life/QWL*) menjadi persoalan penting bagi pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi (Lian dkk, 2007). Pendapat senada dikemukakan oleh Greenberg & Baron seperti yang dikutip oleh Kembaren (2009), bahwa akhir-akhir ini terdapat kecenderungan untuk secara sistematis meningkatkan kualitas hidup melalui pengalaman kerja. Hal tersebut dikarenakan semakin banyak orang yang menuntut pemenuhan kebutuhan pribadi dalam bekerja (White, 2007).

Beberapa peneliti seperti Sirgy, dkk (2001) secara khusus meneliti mengenai pengukuran *QWL* berdasarkan teori kebutuhan Maslow dan teori kelebihan (*spillover theories*). Pengukuran tersebut dirancang untuk mengungkap sejauh mana lingkungan

kerja, persyaratan kerja, perilaku supervisi, dan program-program penunjang dalam organisasi yang dianggap dapat memenuhi kebutuhan seorang karyawan. Pengukuran tersebut berdasarkan tujuh dimensi kebutuhan Maslow, yaitu kebutuhan akan kesehatan dan keamanan, kebutuhan ekonomi, kebutuhan sosial, pengakuan dan penghargaan kerja, aktualisasi, kebutuhan akan pengetahuan, dan kebutuhan estetika.

Fenomena yang terjadi di lingkungan kerja Kelurahan Di Kecamatan Kota Kendal menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja pegawai masih kurang optimal. Masih banyak pekerjaan yang terkait dengan pelayanan masyarakat belum terselesaikan dengan baik, banyak program-program yang belum optimal dikerjakan sehingga belum terselesaikan, adanya pegawai yang mangkir pada jam kerja, adanya pegawai yang berada di tempat lain dan bukan di ruangan kerja padahal masih jam kerja, adanya pegawai yang tidak mau melaksanakan tugas pelayanan pada masyarakat kalau tidak ada biayanya. Fenomena ini menunjukkan motivasi kerja yang kurang kuat dalam bekerja yang mengakibatkan kinerja pegawai menjadi tidak optimal dan masih adanya suatu kondisi dimana pegawai – pegawai Di Kelurahan merasa kurang mendapat perhatian sehingga hal ini berdampak pada kinerja dan pelayanan masyarakat Di Kelurahan Di Kecamatan Kota Kendal. Kalau hal seperti ini tidak segera diperbaiki maka *good governance* tidak akan tercapai. Untuk memperbaiki kinerja pegawai maka perlu diperhatikan faktor-faktor yang diduga mempengaruhi kinerja, diantaranya adalah motivasi kerja, kualitas kehidupan kerja dan pemberdayaan pegawai Kelurahan yang ada di Kecamatan Kota Kendal perlu mengembangkan suatu cara agar mampu menciptakan suatu organisasi yang dapat menyelenggarakan

pelayanan sesuai yang diharapkan masyarakat luas. Untuk melakukan hal ini tentu bukan hal yang mudah, tetapi memerlukan kerja keras dan dorongan individu untuk melakukan tindakan dalam mencapai tujuan, yaitu motivasi kerja. Apabila pegawai termotivasi, maka pegawai akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat

memuaskan keinginannya. Pada dasarnya motivasi dapat memacu pegawai untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan pokok organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, senantiasa mempunyai semangat atau dorongan untuk bekerja keras, sebagai energi guna membangkitkan dorongan dalam diri sehingga mencapai prestasi *standard of excellent*, disamping itu hal ini disebabkan mereka memiliki kontrol diri yang baik maka tidak memerlukan pengawasan yang ketat dalam mencapai prestasi kerja yang telah ditetapkan. Pentingnya motivasi dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai memiliki hubungan yang sangat erat dengan mengarahkan organisasi itu kearah yang telah ditentukan.

Fenomena motivasi kerja yang ada di Kelurahan Kecamatan Kota Kendal adalah adanya pegawai yang mangkir pada jam kerja, adanya pegawai yang berada di tempat lain saat jam kerja, adanya pegawai yang tidak melaksanakan tugas pelayanan pada masyarakat kalau tidak ada biayanya. Fenomena ini menunjukkan motivasi kerja yang kurang kuat dalam bekerja yang mengakibatkan kinerja pegawai menjadi tidak optimal.

Faktor yang diduga berpengaruh terhadap kinerja adalah Kualitas Kehidupan Kerja. Kualitas Kehidupan Kerja merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi ( Lewis dkk, 2001 ) Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan ( May dan Lau, 1999 ) Menurut Cascio (1991) Kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia. Adanya kualitas kehidupan kerja juga menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penelitian juga menunjukkan adanya hubungan positif antara praktek kualitas kehidupan kerja dengan

kinerja karyawan ( Elmuti dan Kathawala, 1997 ) Dalam beberapa penelitian, ( Muh dan Rizaldhy, 2013) menyatakan bahwa *Quality of work life* tidak berpengaruh terhadap kinerja. Demikian juga ( Negara dkk, 2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa adanya pengaruh tidak signifikan hubungan *Quality of work life* terhadap kepuasan kerja. Hal inilah yang menjadikan *Reseach gap* dalam penelitian ini.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah pemberdayaan karyawan. Menurut Judge (1993 ) mengatakan bahwa pemberdayaan selain berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, juga dapat menyebabkan karyawan memiliki keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi. Individu yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi, sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari organisasi. Pemberdayaan PNS dimaksudkan peningkatan daya kemampuan yang meliputi pengetahuan kerja (*knowledge based workers*) ketrampilan kerja (*multiskilled workers*) dan sikap untuk kerja (*attitude workers*) kepada PNS , sebagai factor sumberdaya untuk peningkatan kinerja organisasi, maupun sebagai factor individu untuk pengembangan kariernya (Ashari, 2014)

Menurut Sedarmayanti (2007) pemberdayaan secara umum dapat diartikan sebagai suatu usaha atau upaya untuk memiliki kekuatan seperti kompetensi, wewenang dan tanggung jawab dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi hal ini sejalan dengan pendapat ( Saefullah , 2007 ) mengatakan semakin berdaya atau semakin memiliki kekuatan aparatur, maka akan meningkatkan kemampuannya untuk menciptakan profesionalisme dalam pemberian pelayanan terhadap masyarakat di daerahnya. Dari definisi tersebut dapat dikatakan manusia yang diberdayakan akan memberikan perbedaan yang signifikan dalam hal pekerjaan, terutama pekerjaan yang melayani masyarakat. Sedangkan Caccioppe (1998), menyatakan bahwa pemberdayaan adalah proses dimana manajemen memberikan keleluasaan pada karyawannya untuk

membuat keputusan dan melakukan tindakan yang akan menuju padakeberhasilan organisasi. Akan tetapi dalam penelitian yang dilakukan oleh Rosalina dan Suryanti (2012) yang berjudul Analisis Pengaruh Pemberdayaan karyawan pada PT. Atheron international menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan yang dilakukan dengan memberikan tugas secara terus menerus kepada karyawan akan membuat karyawan merasa tertekan dan apabila hal ini dibiarkan akan berimbas pada penurunan prestasi kerja, kesehatan karyawan menurun dan akhirnya terjadi kondisi dimana karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya, sehingga dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam upaya memberdayakan karyawan dan pengembangan karyawan, pihak manajerial selalu berupaya melakukan tugas fungsinya melalui *planning, organizing, staffing, directing* dan *controlling* dengan tujuan agar bisa mencapai sasaran. Pemberdayaan karyawan merupakan satu langkah yang strategis dalam upaya menciptakan suasana lingkungan kerja dan iklim kerja yang kondusif yang bisa mendorong karyawan selalu berinovasi dan berkreasi termasuk membuat sistem yang *fair* dan struktur yang *fleksibel* dengan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas dan manusiawi, memperhatikan kemampuan karyawan dan usahanya dalam mencapai tujuan karirnya.

Pada dasarnya prestasi kerja karyawan merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan (*internal factor*) maupun upaya strategis dari perusahaan atau organisasi. Faktor-faktor internal yang memengaruhi prestasi kerja karyawan misalnya motivasi, tujuan, harapan dan lain-lain, sementara contoh faktor eksternal yang memengaruhi prestasi kerja karyawan adalah lingkungan fisik dan non fisik perusahaan/organisasi. Prestasi kerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab prestasi kerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan

dapat meningkatkan prestasi kerja secara keseluruhan.

Hal-hal lain yang terjadi di kelurahan di Kecamatan Kota Kendal adalah masih minimnya sarana prasarana pendukung kerja, kurangnya komunikasi antar pegawai, Lingkungan kerja yang kurang mendukung, masalah kenaikan jabatan yang sering tertunda, dan adanya perlakuan yang kurang adil diantara sesama pegawai hal ini menyebabkan motivasi kerja dan kinerja menjadi rendah.

Prestasi kerja karyawan hanya dapat ditumbuhkan apabila iklim kerja menarik minat pekerja yang dibutuhkan, betah dan bersedia mengerahkan segala kemampuannya dalam bekerja.

Berdasarkan hal tersebut di atas maka dalam penelitian ini penulis mengambil judul : Pengaruh Kehidupan Kerja dan Pemberdayaan terhadap Kinerja dengan Mediasi Motivasi

## **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Motivasi**

Sering kali masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia terus meningkat, terutama masalah Kualitas Kehidupan Kerja khususnya yang berhubungan dengan motivasi kerja. Menurut Manulang (2010) Motivasi merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain.

Dalam hasil uji hipotesis tentang pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap motivasi kerja terbukti bahwa *Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi* . Peningkatan dalam Kualitas Kehidupan Kerja diikuti dengan peningkatan Motivasi Kerja pegawai Kelurahan di Kecamatan Kota Kendal.

Indikator Kualitas Kehidupan Kerja yang dinilai baik dan paling tinggi nilainya adalah tentang Kualitas Kehidupan Kerja di instansi dalam hal standar pengupahan dan penggajian. Hal ini berarti pegawai merasa bahwa upah yang mereka terima sudah

mencukupi sehingga pegawai merasa puas dan terdorong untuk bekerja lebih optimal dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Indikator Kualitas Kehidupan Kerja yang dinilai kurang adalah Indikator saya diberikan kesempatan oleh instansi saya untuk mengembangkan pengetahuan dan potensi yang saya miliki. Hal ini menunjukkan bahwa masih kurangnya kesempatan yang diberikan bagi pegawai untuk mengembangkan pengetahuan dan potensinya sehingga pegawai tidak bisa melakukan pekerjaannya dengan maksimal, karena masih terbatasnya kesempatan yang dimiliki pegawai untuk mengembangkan kemampuan dan potensi yang ada, sehingga dalam hal ini kualitas kehidupan kerja pegawai belum menunjukkan kualitasnya secara maksimal dalam bekerja. Kadang-kadang semua pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik dan kadang-kadang pula masih banyak pekerjaan yang belum terselesaikan dengan baik. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Kussetiarso (2002) yang menyatakan bahwa Kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja. Mendasar pada uraian kerangka pikir tersebut, maka hasil hipotesis pertama yang diajukan adalah :

Hipotesis 1 : Terdapat pengaruh positif Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Motivasi Kerja

### **Hubungan Pemberdayaan Karyawan terhadap Motivasi Kerja**

Menurut Khan (1997) Pemberdayaan merupakan hubungan personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antar karyawan dan manajemen. Dari definisi diatas dapat diambil berbagai hal penting dari pengertian pemberdayaan, yaitu pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan, menciptakan kondisi saling percaya antar manajemen dan adanya *employee involvemen* yaitu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Indikator Pemberdayaan yang telah dinilai baik adalah Selama bekerja saya mengambil keputusan yang cepat dan tepat tanpa bantuan orang lain. Dengan memiliki kecepatan dan ketepatan dalam pengambilan keputusan maka

penyelesaian masalah yang dihadapi dalam pekerjaan akan terselesaikan dengan baik.

Indikator Pemberdayaan yang masih kurang adalah Kerjasama dalam penyelesaian pekerjaan. Hal ini berarti masih kurangnya kerjasama antar pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga sifat individual masih kelihatan menonjol dalam upaya penyelesaian pekerjaan. Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja pegawai. Sehingga semakin diberdayakannya pegawai maka motivasi kerja pegawai akan semakin meningkat.

temuan Pemberdayaan berpengaruh lebih kuat terhadap Motivasi dari pada Kualitas Kehidupan Kerja, hal ini disebabkan karena Pemberdayaan ternyata mampu menjadikan motivasi bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Magdalena, Betty (2012) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh Pemberdayaan terhadap motivasi kerja. Mendasarkan pada kerangka pikir tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan adalah:

Hipotesis 2: Terdapat pengaruh positif Pemberdayaan terhadap Motivasi Kerja

### **Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja.**

Kualitas Kehidupan Kerja akan tercapai apabila pegawai atau karyawan merasa bahwa kesejahteraannya terjamin, mendapatkan peluang untuk berkarir, mendapatkan kesempatan untuk berkembang, mendapatkan gaji atau imbalan yang sesuai, lingkungan kerja yang sangat kondusif dan waktu atau jam kerja yang sudah ditetapkan. Sehingga hal ini mendukung penyelesaian pekerjaan agar lebih optimal, efektif dan efisien. Hal ini berarti akan membuat kinerja pegawai menjadi lebih baik karena tersedia cukup waktu untuk melakukan pelayanan kepada masyarakat. Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja melalui motivasi. Semakin berkurang Kualitas Kehidupan Kerja maka akan semakin menurun kinerja pegawai Kelurahan di Kecamatan Kota Kendal. Hasil penelitian ini

sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh M. Rabiul Basher Rubel and Daisy Mui Hung Kee (2014) yang menyatakan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Mendasarkan pada kerangka pikir tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan adalah :

Hipotesis 3 :Terdapat pengaruh positif Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja

### **Hubungan Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja**

Pemberdayaan, pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan, menciptakan kondisi saling percaya antar manajemen dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Cacciope (1998) menyatakan bahwa pemberdayaan adalah proses dimana manajemen memberikan keleluasaan pada karyawannya untuk membuat keputusan dan melakukan tindakan yang akan menuju pada keberhasilan organisasi. Kondisi seperti ini hendaknya terus berkelanjutan agar pegawai merasa diberdayakan oleh organisasi, sehingga pegawai bisa bekerja dengan lebih optimal. Akan tetapi apabila Pemberdayaan pegawai tidak dilakukan dengan baik maka hal ini tidak akan mendukung kinerja pegawai. Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa Pemberdayaan berpengaruh terhadap Kinerja pegawai Kelurahan di Kecamatan Kota Kendal. Sehingga semakin baik Pemberdayaan terhadap pegawai maka akan semakin meningkat pula kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ari Fadzilah (2006) yang menyatakan bahwa Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja. Mendasarkan pada uraian kerangka pikir tersebut, maka hipotesis keempat yang diajukan adalah :

Hipotesis 4 : Terdapat pengaruh positif Pemberdayaan terhadap kinerja

### **Hubungan Motivasi terhadap Kinerja**

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Kelurahan di Kecamatan Kota Kendal. Makin baik motivasi kerja pegawai makin meningkat kinerjanya.

Implementasi teori motivasi dua faktor frederick Herzberg yang diulas Sulistiyani (2008) dengan mengetengahkan asumsi – asumsi terkait dengan munculnya motivasi, terdapat dua rangkaian kondisi yang mempengaruhi seseorang yaitu faktor yang membuat orang puas dan yang membuat orang tidak puas, adapun faktor-faktor intrinsik meliputi prestasi, pengakuan, tanggungjawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, kemungkinan berkembang. Adapun faktor ekstrinsik meliputi Upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur kerja, kualitas supervisi, kualitas hubungan. Indikator motivasi yang mendapat tanggapan paling tinggi adalah Dorongan yang ada dalam diri pegawai mampu membuat pegawai meningkatkan ketrampilan dalam bekerja. Pegawai yang memiliki kesadaran akan kemampuan diri akan selalu meningkatkan ketrampilan yang dimiliki yang akhirnya akan memotivasi diri untuk berprestasi yang selalu berusaha secara terus menerus agar hasil kerja menjadi optimal. Banyak cara ditempuh agar pekerjaan yang ada dapat diselesaikan dengan sebaik-baiknya.

Indikator motivasi yang mendapat tanggapan paling rendah adalah secara sadar pegawai merasa terdorong untuk bertanggungjawab atas pekerjaan yang dilakukan. Motivasi ini adalah variabel terkuat dalam mempengaruhi Kinerja dibanding Kualitas Kehidupan Kerja dan Pemberdayaan karena motivasi merupakan pendorong yang membuat pegawai bersemangat dalam bekerja. Dengan memiliki motivasi yang tinggi maka kinerja akan menjadi optimal. Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Kelurahan di Kecamatan Kota Kendal. Makin baik motivasi kerja pegawai makin meningkat kinerjanya.

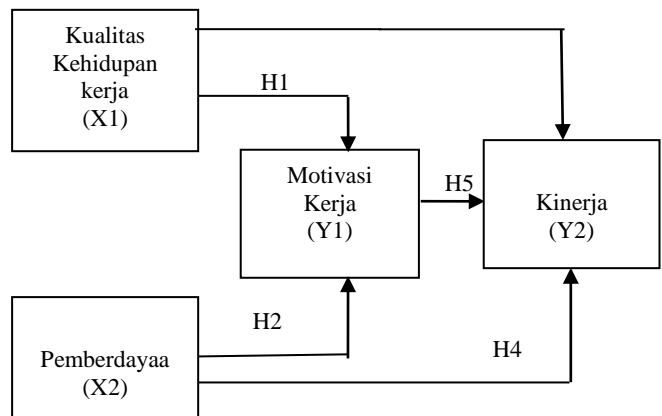
Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Eny Rachmawati (2006), Ika Agustina (2009) dan Nenny Anggraini (2009) yang menyatakan motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Mendasarkan pada uraian kerangka pikir tersebut, maka hipotesis kelima yang diajukan adalah :

Hipotesis 5 : Terdapat pengaruh positif motivasi Terhadap kinerja

### Kerangka Pemikiran Teoritis Model Grafis

Mendasarkan pada uraian landasan teori, hasil penelitian terdahulu dan kerangka pikir yang telah dibangun di atas, maka model grafis penelitian dapat dijelaskan melalui gambar 1 dibawah ini :

Gambar 1 : Model Grafis Penelitian H3



### Model Matematis Penelitian

Model Matematis yang digunakan dalam penelitian ini adalah persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y1 = \alpha_1 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$$

$$Y2 = \alpha_2 + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Y_1 + e_2$$

Keterangan :

- y<sub>1</sub> = Motivasi Kinerja
- α = Konstanta
- β = Koefisien regresi variable bebas
- X<sub>1</sub> = Kualitas Kehidupan Kerja
- X<sub>2</sub> = Pemberdayaan
- e = Standar Error

### METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan rancangan penelitian *eksplanatory research* yaitu suatu penelitian yang dilakukan untuk menjelaskan tentang hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa (Sugiyono, 2012),

yaitu pengaruh kualitas kehidupan kerja, pemberdayaan, motivasi kerja dan kinerja Pegawai Kelurahan Di Kecamatan Kota Kendal

Sampel adalah himpunan dari unsur - unsur yang sejenis. Menurut Arikunto (2010) sampel adalah wakil atau sebagian elemen populasi. Pada penelitian ini teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sensus, yaitu seluruh populasi dijadikan sebagai sampel. Jadi sampel yang digunakan dalam penelitian sebanyak 105 responden.

### **Uji Model I Uji Anova (F-test)**

Uji Anova atau uji F adalah uji statistik yang fungsinya untuk mengetahui apakah variabel independen Kualitas Kehidupan Kerja, Pemberdayaan dan Motivasi Kerja merupakan model persamaan yang tepat untuk mengukur perubahan variabel dependennya yaitu Kinerja.

F hitung sebesar 43,154 dengan nilai Sig 0,000 < 0,05. Variabel Kualitas Kehidupan Kerja ( $X_1$ ) serta Pemberdayaan ( $X_2$ ) merupakan variabel yang baik dan tepat (fit) untuk mengukur perubahan dalam variabel Motivasi Kerja ( $Y_1$ ), sehingga membentuk persamaan yang fit.

### **Uji Koefisien Determinasi ( Uji $R^2$ )**

Koefisien Determinasi atau *adjusted R square* digunakan untuk mengetahui seberapa pengaruh variabel bebas (*independent variabel*) terhadap variabel terikat (*dependent variabel*). Hasil perhitungan estimasi regresi diperoleh nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,448 artinya 44,8 % perubahan variabel dependen Motivasi Kerja ( $Y_1$ ) dapat dijelaskan oleh perubahan dalam variabel independent Kualitas Kehidupan Kerja dan Pemberdayaan.

Sedangkan sisanya 55,2 % diterangkan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam model penelitian ini.

Hasil perhitungan estimasi regresi diperoleh nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,448 artinya 44,8 % perubahan variabel dependent Motivasi Kerja ( $Y_1$ ) dapat dijelaskan oleh perubahan dalam variabel independent

Kualitas Kehidupan Kerja dan Pemberdayaan .Sedangkan sisanya 55,2 % diterangkan oleh variabel lain. yang tidakdi jelaskan dalam model penelitian ini.

### **Uji Hipotesis Uji t ( pengaruh parsial )**

Uji parsial digunakan untuk menguji hipotesis adanya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara sendiri-sendiri. Dengan taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ .

Hipotesis pertama menguji pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Motivasi Kerja. Diperoleh nilai koefisien beta positif sebesar 0,209 dan nilai signifikansi sebesar  $0,006 < 0,05$ . Hal ini mengindikasikan bahwa hipotesis pertama diterima. Artinya Kualitas Kehidupan Kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.

Hipotesis kedua menguji pengaruh Pemberdayaan terhadap Motivasi Kerja. Diperoleh nilai koefisien beta positif sebesar 0,607 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , hal ini mengindikasikan hipotesis kedua diterima. Artinya Pemberdayaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.

Hipotesis ketiga menguji pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja. Diperoleh koefisien beta positif sebesar 0,612 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini mengidkasikan hipotesis ketiga diterima. Artinya Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

Hipotesis keempat menguji pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja. Diperoleh koefisien beta negatif sebesar -0,052 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,115 > 0,05$ . Hal ini mengidkasikan hipotesis keempat ditolak. Artinya Pemberdayaan tidak berpengaruh terhadap Kinerja.

Hipotesis kelima menguji pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja. Diperoleh koefisien beta positif sebesar 0,447 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini mengindikasikan hipotesis kelima diterima. Artinya Motivasi Kerja mempunyai

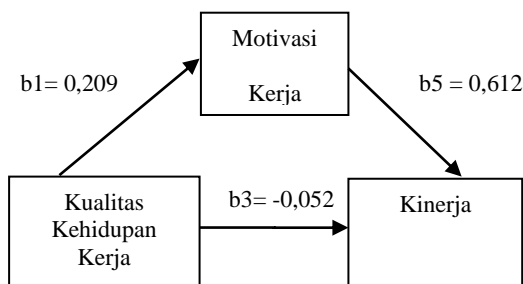
pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

### Uji Mediasi

#### Uji Mediasi I

Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan serta Motivasi memediasi pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja

Uji Efek Mediasi Motivasi kerja dapat digambarkan sbb:



Gambar.a

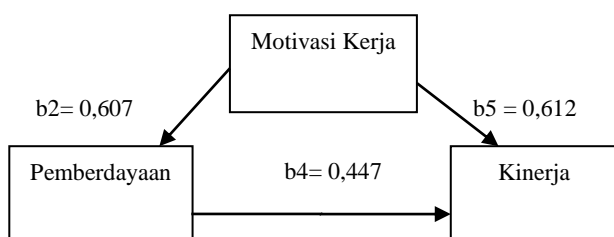
Pengaruh Kualitas Kehidupa Kerja Terhadap Motivasi serta Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja

Karena Kualitas Kehidupan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja ( Sig 0,115 > 0,05 ) maka Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja melalui motivasi kerja ( full mediasi )

#### Uji Mediasi II

Perengaruh Pemberdayaan terhadap Motivasi Kerja serta Motivasi Memediasi Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Kinerja

Berikut ini adalah gambar analisis jalur untuk membuktikan efek Mediasi Motivasi Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja.



Gambar. b

Pengaruh Pemberdayaan terhadap Motivasi serta Motivasi Memediasi Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja

Perhitungan identifikasi koefisien jalur:

Koefisien Tak langsung

$$(TL) = 0,607 \times 0,612 = 0,371$$

$$\text{Koefisien Langsung (L)} = 0,447$$

Dengan demikian pengaruh Tak langsung 0,371 < dari langsung 0,447. Sehingga Pemberdayaan lebih efektif berpengaruh langsung terhadap Kinerja atau Total pengaruh langsung lebih efektif melalui pengaruh langsung pemberdayaan terhadap Kinerja.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerjaterhadap Motivasi

Hasil uji hipotesis terbukti bahwa Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Peningkatan dalam Kualitas Kehidupan Kerja diikuti dengan peningkatan Motivasi Kerja pegawai Kelurahan di Kecamatan Kota Kendal.

Kondisi Kualitas Kehidupan Kerja yang ada pada pegawai Kelurahan di kecamatan kota kendal meliputi pertumbuhan dan pengembangan, partisipasi sistem imbalan yang inovatif dan lingkungan kerja.

Indikator Kualitas Kehidupan Kerja yang dinilai baik dan paling tinggi nilainya adalah tentang Kualitas Kehidupan Kerja di instansi dalam hal standar pengupahan dan penggajian. Hal ini berarti pegawai merasa bahwa upah yang mereka terima sudah mencukupi sehingga pegawai merasa puas dan terdorong untuk bekerja lebih optimal dan menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

Indikator Kualitas Kehidupan Kerja yang dinilai kurang adalah Indikator saya diberikan kesempatan oleh instansi saya untuk mengembangkan pengetahuan dan potensi yang saya miliki. Hal ini menunjukkan bahwa masih kurangnya kesempatan yang diberikan bagi pegawai untuk mengembangkan pengetahuan dan potensinya sehingga pegawai tidak bisa melakukan pekerjaannya dengan maksimal, karena masih terbatasnya



kesempatan yang dimiliki pegawai untuk mengembangkan kemampuan dan potensi yang ada, sehingga dalam hal ini kualitas kehidupan kerja pegawai belum menunjukkan kualitasnya secara signifikan dalam bekerja. Kadang-kadang semua pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik dan kadang-kadang pula masih banyak pekerjaan yang belum terselesaikan dengan baik. Kondisi yang demikian berarti pegawai belum stabil dalam penyelesaian pekerjaan. Menghadapi hal ini saran yang dapat diberikan adalah organisasi memberikan pelatihan-pelatihan yang menunjang berkembangnya kemampuan dan potensi pegawai sehingga bisa memotivasi pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan secara optimal, sehingga semua pekerjaan dapat diselesaikan dengan sebaik-baiknya. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Kussetiarso (2002) yang menyatakan bahwa Keterlibatan karyawan berpengaruh yang berarti terhadap motivasi kerja karyawan.

### **Pengaruh Pemberdayaan terhadap Motivasi Kerja**

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja pegawai. Sehingga semakin diberdayakannya pegawai maka motivasi kerja pegawai akan semakin meningkat.

Kondisi Pemberdayaan yang ada pada pegawai meliputi pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan, menciptakan kondisi saling percaya antar manajemen dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Semakin baik Kualitas Kehidupan Kerja yang dilaksanakan akan meningkatkan kinerja pegawai Kelurahan di Kecamatan Kota Kendal.

Kualitas Kehidupan Kerja akan tercapai apabila pegawai atau karyawan merasa bahwa kesejahteraannya terjamin, mendapatkan peluang untuk berkarir, mendapatkan kesempatan untuk berkembang, mendapatkan gaji atau imbalan yang sesuai, lingkungan

kerja yang sangat kondusif dengan waktu atau jam kerja yang sudah ditetapkan. Sehingga hal ini mendukung penyelesaian pekerjaan agar lebih optimal, efektif dan efisien. Hal ini berarti akan membuat kinerja pegawai menjadi lebih baik karena tersedia cukup waktu untuk melakukan pelayanan kepada masyarakat. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh M. Rabiul Basher dan Daisy Mui Hung Kee (2014) yang menyatakan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

### **Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja**

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa Pemberdayaan berpengaruh terhadap Kinerja pegawai Kelurahan di Kecamatan Kota Kendal. Sehingga semakin baik Pemberdayaan terhadap pegawai maka akan semakin meningkat pula kinerja pegawai.

Pemberdayaan, pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan, menciptakan kondisi saling percaya antar manajemen dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Kondisi seperti ini hendak terus berkelanjutan agar pegawai merasa diberdayakan oleh organisasi, sehingga pegawai bisa bekerja dengan lebih optimal. Akan tetapi apabila Pemberdayaan pegawai tidak dilakukan dengan baik maka hal ini tidak akan mendukung kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ari Fadzilah (2006) yang menyatakan bahwa Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja.

### **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja**

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Kelurahan di Kecamatan Kota Kendal. Makin baik motivasi kerja pegawai makin meningkat kinerjanya. Motivasi yang dialami oleh pegawai meliputi tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, capaian, pengakuan, administrasi, kebijakan perusahaan, gaji, hubungan dan kondisi kerja.

Indikator motivasi yang mendapat tanggapan paling tinggi adalah Dorongan yang ada dalam diri pegawai mampu membuat pegawai meningkatkan ketrampilan dalam bekerja. Pegawai yang memiliki kesadaran akan kemampuan diri akan selalu meningkatkan ketrampilan yang dimiliki yang akhirnya akan memotivasi diri untuk berprestasi yang selalu berusaha secara terus menerus agar hasil kerja menjadi optimal. Banyak cara ditempuh agar pekerjaan yang ada dapat diselesaikan dengan sebaik-baiknya.

Indikator motivasi yang mendapat tanggapan paling rendah adalah secara sadar pegawai merasa terdorong untuk bertanggungjawab atas pekerjaan yang dilakukan. Motivasi ini adalah variabel terkuat dalam mempengaruhi Kinerja dibanding Kualitas Kehidupan Kerja dan Pemberdayaan karena motivasi merupakan pendorong yang membuat pegawai bersemangat dalam bekerja. Dengan memiliki motivasi yang tinggi maka kinerja akan menjadi optimal. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Eny Rachmawati (2006), Ika Agustina (2009) dan Nenny Anggraini (2009) yang menyatakan motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

### **Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Motivasi terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh terhadap Motivasi kerja. Kualitas Kehidupan kerja lebih tepat diarahkan untuk dapat menumbuhkan motivasi kerja yang lebih baik, sehingga selanjutnya pegawai yang memiliki motivasi kerja yang baik tersebut akan meningkat kinerjanya. Hal ini berarti pegawai harus mempertahankan motivasi kerja untuk meningkatkan kinerjanya.

Pemberdayaan yang diterapkan baik yaitu Organisasi atau manajemen memberikan keleluasaan pegawai untuk bertanggungjawab terhadap pekerjaan dan diberikan keleluasaan untuk bekerjasama antar pegawai sehingga membangun hubungan antar personal tetap berkelanjutan sehingga memotivasi pegawai dalam penyelesaian pekerjaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh I Kadek Oka

Wirawan (2016) yang menyatakan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja berhubungan dengan motivasi kerja dan kinerja.

### **Pengaruh Pemberdayaan dan Motivasi terhadap Kinerja**

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa Pemberdayaan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja. Pemberdayaan dapat dipergunakan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai dan selanjutnya dengan motivasi kerja yang baik maka akan meningkatkan kinerja pegawai..

Pemberdayaan yang baik memberikan motivasi bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan demikian semakin baik Pemberdayaan yang dilakukan kepada pegawai maka akan membuat pegawai termotivasi dalam bekerja dan selanjutnya akan meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jaclyen Tielung (2013) yang menyatakan bahwa Pemberdayaan berpengaruh pada motivasi kerja dan kinerja.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, analisis data, dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Kualitas Kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja Pegawai Kelurahan Di Kecamatan Kota Kendal.

Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja Pegawai Kelurahan Di Kecamatan Kota Kendal.

Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Kelurahan Di Kecamatan Kota Kendal.

Pemberdayaan tidak berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Kelurahan Di Kecamatan Kota Kendal.

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Di Kecamatan Kota Kendal.

Motivasi Kerja terbukti memediasi pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja

## SARAN

### Kualitas Kehidupan Kerja

Bagi Organisasi Kelurahan Di Kecamatan Kota Kendal.

Masalah Kualitas Kehidupan Kerja hendaknya perlu diperhatikan dengan sebaik-baiknya, karena hal ini sangat berpengaruh pada motivasi kerja . Pemberian kesempatan bagi pegawai untuk bisa tumbuh dan berkembang sesuai dengan potensi yang dimiliki, sistim imbalan yang sesuai, partisipasi dan lingkungan kerja yang kondusif akan membuat motivasi kerja dan kinerja menjadi lebih baik.

Bagi pegawai kelurahan di kecamatan kota Kendal hendaknya melaksanakan tugas pekerjaan dengan penuh kesadaran akan tanggungjawab yang diamanatkan, saling menjalin kerjasa dan memupuk kepercayaan terhadap sesama pegawai sehingga menciptakan suasana kerja yang harmonis, hal ini akan memotivasi pegawai untuk berkerja dengan lebih baik.

### Pemberdayaan

Bagi Organisasi Kelurahan Di Kecamatan Kota Kendal, Pemberdayaan pegawai hendaknya selalu diperhatikan, adanya Pemberdayaan, pegawai diberikan kesempatan untuk mengimplementasikan kemampuannya dalam melaksanakan tugas pekerjaan, yang mana harus juga diimbangi dengan tingkat kemampuan dan pengetahuan yang memadai akan tugas yang akan dijalankan, sehingga hal ini bisa membuat pekerjaan selesai dengan baik, yang tentunya menjadikan motivasi tersendiri untuk meningkatkan kinerjanya

Bagi Pegawai Kelurahan di Kecamatan Kota Kendal, hendaknya selalu berupaya untuk meningkatkan kemampuan nya sehingga mampu mengikuti perkembangan teknologi komputerisasi yang menjadi sarana dalam menunjang pelaksanaan tugaspekerjaan , sehingga pekerjaan bisa cepat terselesaikan dengan waktu, yang akhirnya bisa menjadikan memotivasi dan kinerja Pegawai akan menjadi lebih baik.

## Motivasi

Bagi organisasi kelurahan di kecamatan kota Kendal, hendaknya selalu mempertahankan motivasi kerja pegawai yang mampu mendukung penyelesaian pekerjaan agar menjadi contoh bagi pegawai yang lain,memberikan *reward* kepada pegawai yang memiliki motivasi kerja yang baik.

Bagi pegawai kelurahan di kecamatan kota Kendal motivasi kerja hendaknya selalu diperhatikan, karena pegawai yang memiliki motivasi kerja rendah tidak akan mendukung pegawai dalam bekerja. Hal ini dapat dilakukan dengan cara selalu memotivasi pegawai agar datang dan pulang tepat pada waktunya dan tidak mangkir saat jam kerja.

## Implikasi Manajerial

Hasil penelitian yang telah dilakukan membuktikan bahwa variabel motivasi kerja memediasi kualitas kehidupan kerja dan pemberdayaan terhadap kinerja. Implikasinya, Organisasi Kelurahan di Kecamatan Kota Kendal harus memberikan kontribusi nyata dan berkesinambungan terhadap kinerja pegawai. dengan cara meningkatkan motivasi kerja pegawai yakni melakukan pemetaan program-program kegiatan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai seperti: kegiatan briefing, penghargaan bagi pegawai yang berprestasi, peningkatan kesejahteraan pegawai, peningkatan SDM, memberikan pelatihan bagi pegawai untuk meningkatkan keahlian sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Melalui program-program tersebut maka diharapkan para pegawai termotivasi untuk mengembangkan kinerjanya dan mampu menghasilkan output yang baik untuk melaksanakan tugas pelayanan masyarakat secara optimal.

Hasil Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi penentu kebijakan dalam mengelola organisasi agar menghasilkan kinerja yang optimal.

## Riset yang akan datang dan Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Pegawai Kelurahan Di Kecamatan Kota Kendal

sehingga tidak dapat di generalisasi pada tempat lain pada waktu yang berbeda.

Penelitian ini hanya menggunakan variabel Kualitas Kehidupan kerja, Pemberdayaan dan motivasi kerja untuk memprediksi kinerja. Bagipeneliti lainnya hendaknya menggunakan variabel lain seperti fasilitas dan kepemimpinan sehingga hasil penelitian menjadi lebih sempurna.

## DAFTAR PUSTAKAN

- Andrie Hadi (2008) *Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Komidmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Jabar Banten*, Tesis tidak diterbitkan, Bandung, Program Magister Manajemen Pasca Sarjana UNPAD.
- Arikunto, (2010) *Manajemen Penelitian*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Arsyad, Ashar. (2006) *Pokok-Pokok Manajemen Pengetahuan Praktis bagi Pimpinan dan Eksekutif*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Ashar, S.M. (2006) *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : UI Press..
- Dharma, Surya (2007) *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Ghozali, I (2012) *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM spss19. Edisi ke enam*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Halsey D dan George (2008) *Bagaimana Memimpin dan Mengawasi Pegawai Anda*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Hasibuan, SP. Malayu ( 2002) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edis 2 Yogyakarta : BPF
- Kembaren, E.M (2009) *Gambaran Quality of Work Life ditinjau dari perbedaan jenis pekerjaan dan jender*. Jakarta : Fakultas Psikologi Universitas Atmajaya.
- Lhutan, F (2006 ) *Organizationan Behavior : Prilaku Organisasi*, Edisi 10, Yogyakarta : Andi Offset.
- Mahmudi, (2005) *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Jakarta : STIM YKPN
- Mahsun, M, (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Jakarta : BPF.
- Mangkunegara dan Anwar, (2006) *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung : PT. Refika Aditama.
- Manulang, M. (2010) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Moekijat, (2007 ) *Administrasi Perkantoran, Bandung : CV Mandar Maju*.
- Muchdoro, A.M. (2007 ) . *Teori dan Prilaku Organisasi*, Yogyakarta : UMM-Press
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 53 tahun 2011 tentang Hukuman Disiplin Pegawai.
- Robin, R. dkk (2006) *Quality of work life : Implications of careerdimensions. Jurnal of social sciences*, 2(2), 61-67
- Robbins, S.P (2006 ) *Perilaku Organisasi, Konsep, Desain dan Aplikasinya*, Jakarta : Salemba Empat.
- Sulistiyani dan Ambar Teguh (2008) *Kepemimpinan Profesional Pendekatan Leadership Games*, Yogyakarta : Gava Media
- Sedarmayanti, (2007) *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Cetakan Pertama, PT. REFIKA Aditama, Bandung. Manajemen Pasca Sarjana UNPAD.
- Suad Husnan dan Heidjrachman, 2002, *Manajemen Personalial*, Yogyakarta : BPF
- Wungu dan Brotoharsojo, (2008) *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda Dengan Merit Sistem*. Jakarta : Raja Grafindo Pustaka.