

***The Impact Transformational Leadership
Through Affective Commitment with Mediasi
Quality Work of Life and Spiritual Well-being
in COVID-19 era***

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

Arif Suwandi

NIM. 20401900005

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2021**

HALAMAN PENGESAHAN

***The Impact Transformational Leadership Through Affective
Commitment with Mediasi Quality Work of Life and
Spiritual Well-being COVID-19 era***

Disusun Oleh :

Arif Suwandi

NIM. 20401900005

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis
Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen

Semarang, April 2021

Pembimbing,



Dr. H. Ardian Adhiatma, S.E., M.M.

NIDN. 0626027201

HALAMAN PERSETUJUAN

***The Impact Transformational Leadership Through Affective
Commitment with Mediasi Quality Work of Life and
Spiritual Well-beingin COVID-19 era***

Disusun Oleh :
Arif Suwandi
NIM. 20401900005

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal2021

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing,

Penguji I,


Dr. H. Ardian Adhiatma, S.E., M.M.


Drs. Bedjo Santoso, MT, Ph.D

Penguji II,


Dr. H. Abdul Hakim, M.Si

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal2021



Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si
Ketua Program Studi Magister Manajemen

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya menyatakan bahwa tesis dengan judul:

The Impact Transformational Leadership Through Affective Commitment with Mediasi Quality Work of Life and Spiritual Well-being in COVID-19 era

Dan dimajukan untuk diuji pada:adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara mangambil atau meniru kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik tesis yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah pemikiran sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang,2021

Yang memberi pernyataan



Arif Suwandi

Saksi 1, sebagai pembimbing tesis merangkap anggota tim penguji tesis:



Dr. H. Ardian Adhiatma, S.E., M.M.

Saksi 2, sebagai anggota tim penguji tesis:

Saksi 2, sebagai anggota tim penguji tesis:



Drs. Bedjo Santoso, MT, Ph.D



Dr. H. Abdul Hakim, M.Si

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

Hasil tak akan pernah mengkhianati proses.

*“Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah, sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya”,
(QS Ali ‘Imran:159)*

“Jika kalian berbuat baik, sesungguhnya kalian berbuat baik bagi diri kalian sendiri” (QS. al-Isrâ : 7).

*“Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi orang lain.”
(Hadits Riwayat ath-Thabrani)*

PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan ALHAMDULILLAH, segala puji kepada Allah SWT, saya mempersembahkan penelitia tesis ini kepada:

Alloh SWT

Istridan anak-anak tercinta, keluarga terkasih,
dosen pembimbing, penguji dan pengajar,
sahabat, serta rekan-rekan MM angkatan 65
atas doa, dukungan, semangat, dan

dedikasi yang tinggi dalam membantu penyelesaian Tesis ini.

Tesis ini bukanlah tujuan akhir dalam menimba ilmu Alloh SWT.

Akan tetapi menjadi awal dibukanya ilmu lain yang selama ini hanya saya dapatkan di dunia pekerjaan.

Tetap semangat untuk selalu berkarya dan
menebar ilmu, menebar kebaikan, untuk kesuksesan yang sesungguhnya di
dunia dan akhirat.

KATA PENGANTAR

Bismillaahir Rohmaanir Rohiim,

Alhamdulillah, Puji dan syukur kepada Alloh SWT yang senantiasa atas anugerah segala rahmat dan karunia-Nya serta limpahan kasih sayang yang telah diberikan-Nya, segala kebaikan menjadi sempurna. Shalawat serta teriring salam semoga tetap terlimpahkan kepada junjungan Nabi agung Muhammad SAW.

Atas nikmat Alloh SWT, akhirnya penulis dapat menyelesaikan proposal tesis dengan judul *“The Impact Transformational Leadership Through Affective Commitment with Mediasi Quality Work of Life and Spiritual Well-being in COVID-19 era.* Proposal ini disusun untuk melengkapi rangkaian proses pembuatan tesis yang digunakan untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan jenjang Program Magister Manajemen pada Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis juga tidak lupa mengucapkan Jazakallah khoiron dan terima kasih pada pihak-pihak yang telah membantu dan mendukung menyelesaikan proposal penelitian tesis ini.

1. Dr. H. Ardian Adhiatma, SE., MM. selaku Dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dalam memberikan bimbingan, saran, dan dukungan dalam penyusunan tesis ini.

2. Drs. Bedjo Santoso, MT, Ph.D dan Dr. H. Abdul Hakim, M.Si, selaku dosen penguji yang memberikan masukan sehingga tesis ini menjadi lebih berkembang.
3. Bapak / Ibu Dosen Magister Manajemen Unissula yang telah memberikan ilmu dan waktunya dalam mengajarkan ilmu-ilmu baru.
4. Teman – teman Magister Manajemen Unissula angkatan 65 yang selalu mensupport.

Penulis menyadari bahwa proposal ini masih banyak kekurangan jauh dari sempurna. Untuk itu setiap pihak diharapkan dapat memberikan masukan berupa kritik dan saran yang bersifat membangun sehingga akan memberikan perbaikan dikemudian harinya.

Semarang, Maret 2021

Penulis



ABSTRACT

In a situation of uncertainty due to the current COVID-19 outbreak, business actors must always be ready to face changes. Many companies experienced a very large decline in service sales, especially in the automotive world. This is a very big challenge for leaders/managers to survive during this pandemic. This study aims to examine the impact of transformational leadership (TL) on affective commitment (AC) to maintain the company's sustainability. In previous studies, AC was influenced by several variables, namely TL directly or mediated by spiritual well-being (SWB) and quality work of life (QWL). And most of the research that was done previously was still in the health and hospitality fields, there was still no research in the field of automotive services in the application of TL in supporting the increase in QWL and SWB especially during the current pandemic which had never happened in previous times. of this study is to describe and analyze the effect of increasing AC through SWB and QWL supported by TL on Nasmoco Group employees. The sample in this study were 201 after-sales employees of the Nasmoco group in Semarang, Jogja, and Solo. The data collection method is by sending digital questionnaires to several nasmoco branches and analyzed using SEM with PLS. The results showed that TL and QWL had a significant positive effect on AC, but not with SWB. This illustrates that in the current crisis, the influence of TL is very important in increasing AC. And QWL is one of the factors that can improve AC.

KeyWords: Pandemic COVID-19, Transformational Leadership, Quality Work of Life, Spiritual Well Being, Affective Commitment

ABSTRAK

Dalam situasi ketidakpastian akibat wabah COVID-19 saat ini membuat pelaku usaha untuk selalu siap menghadapi perubahan yang ada. Banyak perusahaan mengalami penurunan penjualan jasa yang sangat besar khususnya di dunia otomotif. Hal ini menjadi tantangan yang sangat besar bagi pemimpin / manajer untuk tetap survive di masa pandemic ini. Penelitian ini bertujuan untuk melihat dampak transformational leadership (TL) terhadap affective commitment (AC) untuk mempertahankan keberlangsungan perusahaan. Dalam penelitian sebelumnya AC dipengaruhi beberapa variabel yaitu TL secara langsung maupun dimediasi oleh spiritual well being (SWB) dan quality work of life (QWL) . Dan kebanyakan penelitian yang dilakukan sebelumnya masih di bidang kesehatan dan perhotelan, masih belum ditemukan adanya penelitian di bidang jasa servis otomotif dalam penerapan TL dalam mendukung peningkatan QWL dan SWB khususnya juga di masa pandemic saat ini yang belum pernah terjadi di masa-masa sebelumnya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh peningkatan AC melalui SWB dan QWL yang didukung oleh TL pada karyawan Nasmoco Group. Sample dalam penelitian ini adalah 201 karyawan after sales nasmoco group area Semarang, Jogja dan Solo. Metode pengumpulan data adalah dengan mengirimkan kuisioner melalui digital ke beberapa cabang nasmoco, dan dianalisis menggunakan SEM dengan PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TL dan QWL sangat berpengaruh signifikan positif terhadap AC, namun tidak dengan SWB. Hal ini memberikan gambaran bahwa dalam kondisi krisis saat ini pengaruh TL sangatlah penting dalam peningkatan AC. Dan QWL merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan AC.

KeyWords: Pandemic COVID-19, Transformational Leadership, Quality Work of Life, Spiritual Well Being, Affective Commitment

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	iv
MOTO & PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRACT.....	viii
ABSTRAK.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GRAFIK.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	12
1.3 Tujuan Penelitian.....	13
1.4 Manfaat.....	13
1.5 Ruang Lingkup	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	15
2.1 Komitment Afektif/ <i>Affective Commitment</i>	15

2.2	Kepemimpinan Transformasional/ <i>Transformational Leadership</i>	23
2.3	Kesejahteraan Spiritual/ <i>Spiritual well-being</i>	33
2.4	Kualitas kehidupan kerja/ <i>Quality work of life</i>	41
2.5	Model Empirik	56
BAB III METODE PENELITIAN.....		57
3.1	Jenis Penelitian	58
3.2	Pengukuran Variabel	59
3.3	Sumber Data	61
3.4	Metode Pengumpulan Data	62
3.5	Responden	64
3.6	Teknik Analisis Data	66
3.6.1	Statistik Deskriptif.....	67
3.6.2	Analisis SEM dengan PLS.....	67
3.7	Operational Variabel Penelitian.....	72
4.1.	Deskripsi Responden.....	72
4.2.	Deskripsi Variabel.....	77
4.2.1.	Variabel <i>Transformational Leadership</i>	78
4.2.2.	Variabel <i>Spiritual Well Being</i>	80
4.2.3.	Variabel <i>Quality Work of Life</i>	82
4.2.4.	Variabel <i>Affective Commitment</i>	85
4.3.	Analisis Statistik.....	86
4.3.1	Evaluasi Measurement (Outer) Model.....	96
4.3.2	Pengujian Model Struktural (Inner) Model.....	96
4.3.3	Pengujian Hipotesis.....	96

4.3.4	Pengujian Langsung dan tak Langsung	96
BAB V PENUTUP.....		113
5.1	Simpulan Rumusan Masalah	117
5.3	Simpulan Hipotesis	117
5.3	Implikasi Teoritis	117
5.4	Implikasi Manajerial	120
5.5	Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang.....	123
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		



DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1 Persentase Performance dalam Semester 1 2020.....	2
Grafik 1.2 Persentase Penurunan Pendapatan Karyawan	3
Grafik 1.3 Persentase Penurunan Productivity Tim Bengkel.....	4



DAFTAR TABEL

Tabel3.1 Variabel dan Indikator Penelitian	59
Tabel3.2 Skala Likert	61
Tabel 4. 1 Berdasarkan Jenis Kelamin.....	72
Tabel 4. 2 Berdasarkan Usia	73
Tabel 4. 3 Berdasarkan Tingkat Pendidikan	74
Tabel 4. 4 Berdasarkan Status Pernikahan.....	75
Tabel 4. 5 Berdasarkan Jabatan.....	75
Tabel 4. 6 Berdasarkan Masa Kerja	76
Tabel 4. 7 Berdasarkan Area Cabang.....	76
Tabel 4. 8 Hasil Jawaban Indikator Variabel <i>Transformational Leadership</i>	79
Tabel 4. 9 Hasil Jawaban Indikator Variabel <i>Spiritual Well Being</i>	81
Tabel 4. 10 Hasil Jawaban Indikator Variabel <i>Quality Work of Life</i>	83
Tabel 4. 11 Hasil Jawaban Indikator Variabel <i>Affective Commitment</i>	85
Tabel 4. 12 <i>Result For Outer Loading</i>	87
Tabel 4. 13 <i>Composite Reliability</i>	889
Tabel 4. 14 Nilai <i>Average Variance Extracted</i>	89
Tabel 4. 15 <i>Path Coefficients</i>	92
Tabel 4. 16 <i>Adjusted R-Square</i>	92
Tabel 4. 17 Pengaruh Langsung & Tidak Langsung.....	97
Tabel 4. 18 Pengaruh Langsung & Tidak Langsung.....	97
Tabel 4. 19 Pengaruh Total	99

DAFTAR GAMBAR

Gambar2.1 Dimensi QWL “Quality In All We Are And All We do”	50
Gambar 2.2 Dimensi Kualitas Kehidupan Kerja.....	51
Gambar 2.3Model Empirik	56
Gambar 4.2 Output Bootstrapping	91
Gambar 5.1Peningkatan AC melalui QWL dgn mediasi TL.....	91
Gambar 5.2 Peningkatan AC melalui TL.....	91
Gambar 5.3Peningkatan AC melalui QWL.....	91



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Tabel uji Validitas dan Reability.....	132
Lampiran 2	Output Model Alogaritma	132
Lampiran 3	Kuisisioner	133



BAB I

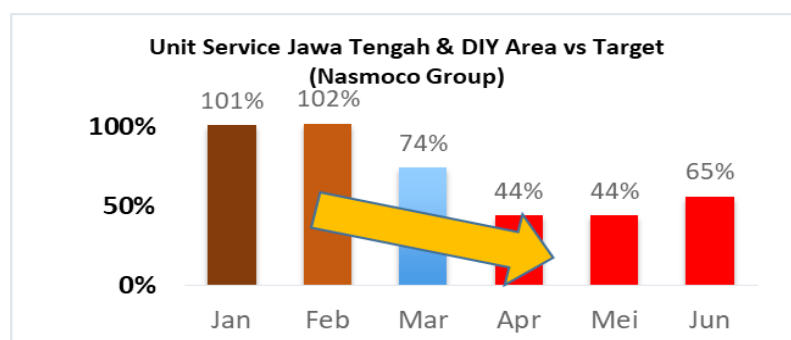
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada tahun 2020 merupakan tahun yang sangat sulit yang dihadapi oleh seluruh masyarakat baik di Indonesia maupun di seluruh dunia. Hal ini dikarenakan adanya wabah pandemic yang disebut dengan pandemic *COVID-19* (*Corona Virus Disease*) yang menyebabkan kematian yang cukup tinggi di belahan dunia. Sejak diumumkannya pandemic *Corona* ini di Indonesia pada februari 2020 hingga saat ini tercatat terkonfirmasi terinfeksi 457.735 dengan tingkat kematian sebesar 3,3% (*covid19.go.id*, 2020). Dengan tingkat kematian yang cukup tinggi tersebut mengharuskan pemerintah Indonesia mengambil langkah-langkah dalam menanggulangi penyebaran virus corona tersebut. Salah satu langkah yang dilakukan oleh pemerintah adalah Pembatasan sosial berskala besar, hal inilah yang menyebabkan aktivitas masyarakat menjadi terbatas dan diwajibkan untuk berada di rumahnya masing-masing. Dengan perubahan pola kegiatan masyarakat inilah menyebabkan perubahan yang cukup signifikan pada segala sektor, termasuk sektor dunia usaha. Dampak yang muncul selain dari segi kesehatan, dampak ekonomi juga terjadi dengan adanya penurunan omzet atau kinerja perusahaan akibat dari merebaknya wabah yang terjadi. Salah satu sector yang terkena dampak yang sangat signifikan adalah di sector otomotif. Dilansir dari berita Kompas (2020), Kementrian Perindustrian mencatat sejumlah industri kecil dan menengah otomotif nasional mengalami penurunan penjualan sebesar 90 persen selama pandemic.

Setiap perusahaan akan melakukan segala cara untuk tetap *survive* dalam menghadapi kondisi yang ada. Salah satu kebijakan perusahaan yang populer di masa pandemic ini supaya tetap survive dengan pendapatan yang menurun adalah dengan pengurangan biaya. Salah satu biaya terbesar dalam sebuah unit usaha adalah biaya karyawan. Di lansir dari LIPI.go.id (2020), data Kementerian Ketenagakerjaan per 20 April 2020 mencatat sebanyak 2 juta lebih pekerja dirumahkan dan terkena PHK (Putusan Hubungan Kerja). Selain itu juga perusahaan juga membuat kebijakan bagi karyawan yang tidak terkena PHK dengan kebijakan yang kurang populer di mata karyawan yaitu adanya pemotongan gaji, dan bahkan penghilangan insentif atau bonus dan tunjangan lain-lain. Hal ini dilakukan semua untuk mempertahankan perusahaan supaya tetap *survive* di masa pandemic ini.

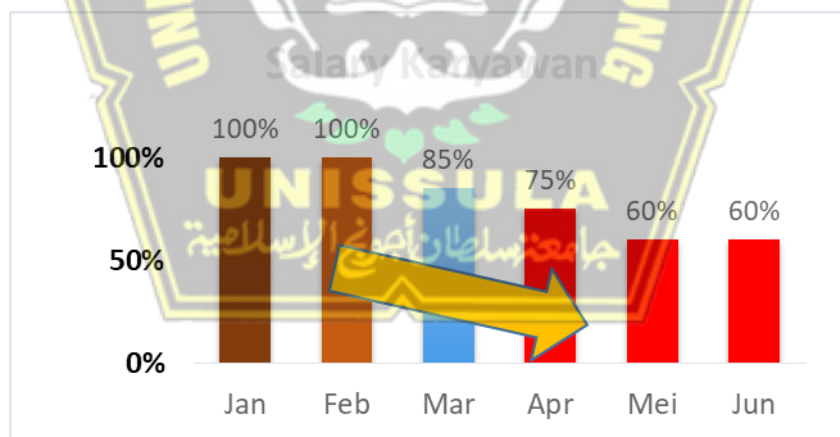
PT. New Ratna Motor atau Nasmoco Group adalah salah satu industri yang bergerak dalam memberikan penjualan mobildan perawatan kendaraan otomotif terbesar di Jawa Tengah dan DIY, merupakan salah satu perusahaan yang terkena dampak dari pandemic ini. Dari hasil perolehan penjualan unit baru juga mengalami penurunan. Hal ini juga berdampak pada jumlah unit service.



Grafik 1.1 Persentase Performance Unit Service dalam Semester 1 2020

Sumber : Internal PT. New Ratna Motor

Dengan adanya penurunan dalam kinerja perusahaan tersebut maka Nasmoco melakukan hal yang sama dengan yang dilakukan perusahaan lain supaya tetap *survive*, yaitu dengan melakukan efisiensi dari segi biaya mulai dari biaya operasional yang harus lebih efisien maupun biaya di segi man power, karena biaya karyawan inilah persentase terbesar dalam biaya perusahaan yaitu sebesar 35%-42% (sumber: Data Keuangan Nasmoco Group) sehingga langkah yang diambil perusahaan di sisi biaya ini adalah mulai dari pengurangan karyawan yang berstatus kontrak dan outsource khususnya di bagian bengkel, selain itu juga karyawan yang masih bekerja juga tidak luput dari kebijakan pengefesienan biaya yaitu dengan penghilangan lembur, pengurangan tunjangan, pemotongan gaji dan bahkan penghilangan insentif dan bonus akhir tahun. Bisa dilihat adanya penurunan pendapatan yang diperoleh karyawan.

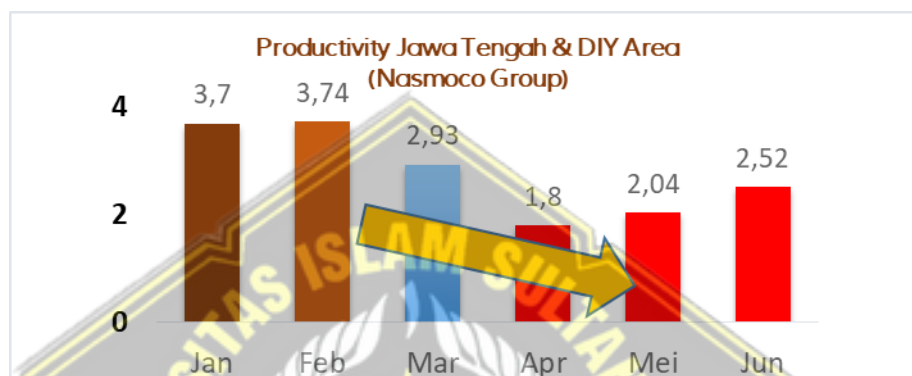


Grafik 1.2. Persentase Penurunan Pendapatan Karyawan

Sumber : Internal PT. New Ratna Motor

Adanya kebijakan-kebijakan yang sangat merugikan karyawan ini yang dialami dalam waktu yang relative singkat ini. Maka karyawan akan mengalami *shock* bahkan akan sampai level frustrasi. Sesuai teori dari Model Kübler-

Rosspostulat bahwa mereka mengalami kesedihan karena kehilangan sesuatu akan melalui serangkaian lima emosi: *Shock*, *Denial*, *Frustration*, *Depression*, hingga *Accepted*. Dengan kondisi karyawan tersebut maka sangat menurunkan kinerja dari perusahaan tersebut. Hal ini bisa dilihat adanya penurunan productivity per person per harinya dari team bengkel yang menurun.



Grafik 1.3. Persentase Penurunan Productivity Team Bengkel

Sumber : Internal PT. New Ratna Motor

Adanya pandemic COVID-19 ini ternyata tidak disadari bahwa perusahaan melakukan perubahan di *quality work of life*/ kualitas kehidupan karyawan dari seorang karyawan. Padahal yang kita ketahui bahwa kualitas kehidupan kerja yang berkualitas tinggi/ *quality work of life* sangat penting bagi organisasi untuk terus menarik dan mempertahankan karyawan. (Sandrick k, 2003). Dengan kualitas kehidupan kerja yang baik maka karyawan tersebut akan meningkatkan kepuasan karyawan, memperkuat pembelajaran di tempat kerja, dan membantu karyawan mengelola perubahan dan transisi dengan lebih baik (Anonymous, 2005). Namun apa kenyataannya yang tidak bisa dihindarkan bila kualitas kehidupan kerja menurun yang diakibatkan kebijakan perusahaan yang dikeluarkan untuk mempertahankan perusahaan akibat dampak pandemic saat ini. Hal inilah yang

menarik untuk bisa diteliti, karena tidak dipungkiri bahwa di situasi krisis saat ini karyawan juga tidak memiliki pilihan dalam memilih pekerjaan di karenakan hampir semua perusahaan juga mengalami hal serupa.

Oleh karena itu peran seorang *leader* sangat diperlukan untuk bisa menumbuhkan motivasi karyawan dan komitmen karyawan. Yang harapannya karyawan juga bisa ikut terlibat dalam menghadapi persoalan perusahaan yang mengalami penurunan kinerja ini. Menurut Bass dan Avolio (1990) menyarankan bahwa peran pemimpin menjadi semakin penting, pemimpin yang sukses tahu bagaimana menyuntikkan efektivitas profesional mereka ke dalam organisasi dan mendapatkan persetujuan dari semua karyawan sambil memimpin pengembangan organisasi, dengan demikian membantu organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan dalam visi strategis dan bersama-sama mengarahkan organisasi menuju kesuksesan.

Diperlukan sosok pemimpin yang handal dalam menjaga kinerja karyawan dalam menghadapi situasi krisis yang dialami oleh perusahaan sehingga perusahaan tersebut *survive*. Ada dua gaya kepemimpinan yaitu *transaccional leadership* dan *transformational leadership*. Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang membantu organisasi untuk mencapai tujuan atau goalnya organisasi secara lebih efisien (McShane & Glinow, 2010, Gao et al., 2020). Pemimpin memastikan bahwa semua anggota timnya mendapatkan atau memiliki kemampuan dan peralatan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Serta pemimpin berorientasi untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan pegawai. Sedangkan Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mengubah timnya dalam organisasi dengan membuat, mengkomunikasikan, dan

menerjemahkan visi untuk organisasi, serta menginspirasi tim untuk mencapai visi tersebut (McShane&Glinow, 2010). Selain itu McShane&Glinow (2010), mengatakan bahwa kepemimpinan transaksional dapat disebut sebagai “*managing*” atau “*doing something right*” karena pemimpin berfokus dalam meningkatkan pencapaian dan kepuasan pegawai. Serta menurut Mcshane&Glinow (2010), mengatakan bahwa kepemimpinan trasnformasional dapat disebut dengan “*leading*” karena berkonsentrasi dalam membuat dan mengubah langkah agar dapat menyesuaikan keadaan dan situasi yang selalu berubah. Dibutuhkan pribadi yang *strong* di dalam menghadapi tantangan dan ancaman yang sering muncul, diantaranya adalah pemimpin yang memiliki kemampuan transformasional. *Transformational leadership* dilakukan ketika pemimpin mengerakkan segala sumber daya yang dimiliki untuk membangun, melibatkan dan memotivasi timnya (Bass&Avolio, 2002; Hartiti, 2013) dikutip pada Olifiansyah et al., (2020).

Bahwa seorang pemimpin yang handal mampu mempengaruhi timnya dengan cara yang diinginkan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk memahami bagaimana timnya memandang perilaku kepemimpinannya dan bagaimana hal itu mengubah dan mempengaruhi kualitas kehidupan kerja karyawan. Sejalan dengan itu, kualitas kehidupan kerja / *quality work of life* yang baik akan mengarah pada komitmen organisasi yang lebih tinggi (Tarek dkk, 2017).

Oleh karena itu, karyawan yang ber-komitmen tinggi terhadap organisasi akan mampu mengatasi emosi-emosi negatif, seperti perpindahan/ *turnover intention*, dan melakukan perilaku yang baik, seperti membantu sesama dan

melakukan dengan upaya lebih (Luo,dkk., 2013). Diketahui bahwa ada 3 (tiga) jenis komitmen yaitu, “*affective*”, “*continuance*” dan “*normative commitment*” (Gellatly dkk., 2006 ; Lee dkk., 2001 ; Meyer dkk.,2002 ; Powell&Meyer, 2004). Komitmen berkelanjutan/ *Continuance* dianggap sebagai sikap menang sendiri atau egois. Komitmen ini muncul karena keinginan seorang karyawan untuk melanjutkan/ mempertahankan pekerjaannya karena takut kehilangan pekerjaannya. Komitmen normatif adalah komitmen yang muncul karena adanya kewajiban moral karena adanya hubungan sosial. Hal ini terjadi bila seseorang karyawan merasa berhutang budi kepada organisasi tersebut. Sedangkan komitmen afektif, muncul sebagai keterikatan emosional individu dengan organisasinya. (Powell&Meyer, 2004).

Selain itu juga kepemimpinan yang efektif harus merangsang kepentingan bawahan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dan menemukan makna yang lebih dalam kehidupannya (Fairholm, 1998;Howell dan Avolio, 1993). Definisi teori kepemimpinan transformasional mencakup konsep spiritualitas, yang memungkinkan orang untuk memoderasi kepentingan pribadinya untuk mencapai keuntungan secara keseluruhan (Fry,2003; King dan Nicol, 1999). Tambahan, Konsep pencarian makna yang lebih dalam dalam pekerjaan atau otoritasnya juga terkait dengan spiritualitas tempat kerja dan kecenderungan untuk menciptakan hubungan moral dengan makhluk yang lebih tinggi (makhluk gaib) (Bhindi dan Duignan, 1997; Elkins et al., 1998;Martsolf dan Mickley, 1998).

Sehingga dapat dikatakan di masa-masa pandemic sekarang ini, nilai-nilai spiritual perlu ditanamkan dalam jiwa setiap orang sehingga komitmen yang

dimunculkan bukan hanya dipicu oleh kepentingan dunia semata namun kepentingan akhirat yang jauh lebih kekal. Seperti perasaan syukur terhadap apa yang didapatkan akan menjadi energi yang menjadi kesejahteraan spiritual individu tersebut yang akan membawa pada komitmen yang baik. Seperti yang dinyatakan dalam Al Qur'an surat Ibrahim ayat ke-7 "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih". Selain itu juga dengan spiritualitas serta agama dianggap sebagai sumber penting untuk menjalani dan menghadapi kehidupan yang penuh tekanan (Stuckey JC.;2001), selain itu juga dalam surat Al Baqarah ayat ke-153 dijelaskan bahwa "Hai orang-orang yang beriman, jadikanlah sabar dan shalat sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar". Yang pada gilirannya dengan nilai-nilai spiritual yang dibangun akan meningkatkan kualitas kehidupan karyawan. Seperti yang dinyatakan oleh Piraste Motlagh dkk. menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan serta positif antara spiritualitas dan kualitas hidup. Dan juga oleh Asarodi dkk.(2011) juga membuktikan bahwa terdapat hubungan antara tingkat kesejahteraan spiritual yang lebih tinggi dan dimensi kualitas hidup yang signifikan.

Permasalahan yang timbul dari pandemic *COVID-19* yang dihadapi oleh PT. New Ratna Motor (Nasmoco Group) yaitu menjaga keberlangsungan perusahaan untuk tetap bertahan di masa Krisis ini. Dengan penjualan yang sangat turun pada area *sales*, diharapkan team *aftersales* bisa berkontribusi lebih untuk bisa mencakup seluruh biaya dealer dalam operasionalnya. Salah satu yang dicanangkan dan diserukan adalah slogan "*SURVIVE & GROW*". Untuk

mendukung hal tersebut diperlukan komitmen di mana menurut Robbins & Judge (dalam Mardiana, Syarif, 2018) komitmen adalah tingkat dimana seseorang bekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota, selain itu komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Sedangkan menurut Luthans (dalam Wibowo, 2017) komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai : a. sebuah keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, b. keinginan untuk mendesak usaha pada tingkat tinggi atas nama organisasi, c. keyakinan yang pasti dalam dan penerimaan atas nilai-nilai dan tujuan organisasi. Namun dalam kenyataannya, dalam menjalankan kebijakan tersebut perusahaan mengambil beberapa kebijakan yang berdampak juga pada kualitas kehidupan kerja karyawan dan akan berpengaruh juga pada komitmen karyawan dalam bekerja. Hal ini seperti yang dinyatakan oleh Bala et.al (2019), bahwa kualitas kehidupan kerja karyawan akan meningkatkan komitmen karyawan tersebut dan kualitas kehidupan kerja sangat penting dan memiliki pengaruh positif.

Yang kita ketahui bersama bahwa karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi kepada organisasi memiliki kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat keikutsertaan yang tinggi dalam organisasi. Seperti yang dinyatakan oleh Porter et. Al (1974), komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan keyakinan yang dimiliki individu terhadap tujuan organisasi, penerimaan nilai-nilai dalam organisasi dan kesediaan untuk mengerahkan upaya ekstra untuk

mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Sehingga diperlukan komitmen supaya perusahaan akan tetap *survive* di masa krisis ini.

Dalam penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen karyawan (Luo et. al, 2017). Namun penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu penelitian ini diteliti pada budaya Tionghoa dan di bidang jasa perhotelan, belum pernah dicoba diteliti pada budaya Indonesia yang memiliki ragam budaya dan agama serta pada bidang jasa servis otomotif di era *COVID-19* ini.

Selain itu juga penting bagi pemimpin untuk memantau dan memastikan bahwa karyawan puas dengan kebutuhan mereka yang didukung oleh sumber daya organisasi dan kondisi kerja. Mengingat peran pekerjaan, sumber daya dan kondisi mempengaruhi kesejahteraan karyawan seperti kebutuhan dasar dan kebutuhan pertumbuhan (Chan dan Wyatt, 2007). Dalam penelitian Arnold et.al (2007), menunjukkan bahwa *transformational leadership* lebih cenderung mempengaruhi kesejahteraan karyawan. Dan kebanyakan penelitian yang dilakukan sebelumnya masih di bidang kesehatan dan perhotelan, masih belum ditemukan adanya penelitian di bidang jasa servis otomotif dalam penerapan kepemimpinan transformasional dalam mendukung peningkatan kualitas kehidupan karyawan khususnya juga di masa pandemic saat ini yang belum pernah terjadi pada penelitian sebelumnya.

Pada penelitian Vali et.al (2016), menyatakan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kesejahteraan spiritual, dimana kesejahteraan spiritual dibangun melalui menumbuhkan sikap bermaknaan dan

pelayanan yang dimunculkan dari kepemimpinan transformational, namun belum menyentuh pada dimensi religiusitas. Hal ini menjadi keterbatasan penelitian sebelumnya sehingga menjadi bahan yang menarik untuk bisa dikembangkan dalam penelitian selanjutnya. Selain itu juga adanya dalam penelitian ini juga menunjukkan bahwa kesejahteraan spiritual akan meningkatkan komitmen dari karyawan tersebut. Selain itu juga dari beberapa literature penelitian yang ada, belum ada yang mengabungkan antara variabel spiritual well-being dan quality work of life dalam meningkatkan komitmen organisasi. Penelitian yang ada masih terpisah-pisah dalam melihat pengaruhnya terhadap komitmen organisasi.

Dalam penelitian ini mencoba melihat apakah dalam kondisi krisis di mana beberapa indikator kualitas kehidupan kerja/ *quality work of life* yang menurun saat ini, apakah kepemimpinan transformational/ *transformational leadership* masih menjadi faktor penentu dalam menjaga atau meningkatkan komitmen karyawan atau perlu didukung oleh faktor-faktor lain sehingga pengaruh komitmen akan jauh lebih meningkat. Faktor-faktor itu adalah kesejahteraan spiritual/*spiritual well-being* yang dibangun dari *transformational leadership* yang pada akhirnya akan berpengaruh pada komitmen karyawan. Atau memang *quality work of life* masih menjadi faktor dominan dalam meningkatkan komitmen karyawan di era COVID-19 ini. Penelitian ini menjadi menarik untuk melihat faktor apa yang dominan dalam meningkatkan komitmen organisasi yang dibangun dari kepemimpinan transformational leadership, apakah faktor kepemimpinan itu sendiri atau kepemimpinan yang mendukung kualitas kehidupan kerja atau kepemimpinan yang membangun kesejahteraan spiritual. Di mana komitmen karyawan yang diperlukan

saat ini adalah komitmen afektif /*affective commitment* dalam menghadapi kondisi krisis akibat pandemic COVID-19, yaitu keterlibatan karyawan dalam mempertahankan organisasi di masa-masa krisis.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan riset gap yang masih bisa dikembangkan di situasi dan bidang yang berbeda dan fenomena gap yang terjadi dalam proses bisnis yang ada, maka rumusan masalah studi ini adalah “**Bagaimana meningkatkan Komitmen Karyawan dalam hal ini adalah *affective commitment* dengan *Transformational Leadership* melalui *Quality Work of Life* dan *Spiritual Well-Being* dalam peningkatan Komitmen Karyawan di masa COVID-19**”. Maka *Question Research* yang muncul adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *Transformational Leader* terhadap *Affective Commitment* di era COVID-19 ini?
2. Bagaimana pengaruh *Transformational Leader* terhadap *Quality Work of Life* di era COVID-19 ini?
3. Bagaimana pengaruh *Transformational Leader* terhadap *Spiritual Well-Being* di era COVID-19 ini?
4. Bagaimana pengaruh *Spiritual Well-Being* terhadap *Affective Commitment* di era COVID-19 ini?
5. Bagaimana pengaruh *Quality Work of Life* terhadap *Affective Commitment* di era COVID-19 ini?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis dan mendeskripsikan keterkaitan *Transformational Leadership, Spiritual Well-Being* dan *Quality Work of Life* terhadap peningkatan *Affective Commitment* di masa *COVID-19* ini.
2. Menganalisis dan mendeskripsikan keterkaitan *Transformational Leadership* terhadap *Spiritual Well-Being* dan *Quality Work of Life* di masa *COVID-19* ini.
3. Menyusun model peningkatan *Affective Commitment* melalui penerapan *Transformational Leadership, Spiritual Well-Being* dan *Quality Work of Life* dalam mendukung keberlangsungan perusahaan dalam menghadapi dampak pandemic *COVID-19*

1.4 Manfaat

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada:

1. Akademis

Memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia, serta memberikan referensi dalam hubungan peningkatan komitmen karyawan sebagai variabel *y* yang dipengaruhi oleh variabel *transformational leadership, spiritual well-being* dan *quality work of life*.

2. PT. New Ratna Motor

Menjadi sumber informasi dan referensi bagi PT. New Ratna Motor (Nasmoco Group) dalam usaha menjaga keberlangsungan perusahaan di masa krisis saat ini, di mana sangat diperlukan dalam sebuah perusahaan

untuk tetap menjaga komitmen karyawan dalam menjalankan kebijakan “*Survive & Growth*” di masa krisis akibat pandemic saat ini.

3. Pelaku usaha pada industri otomotif.

Menjadi referensi informasi di usaha otomotif dalam menjaga keberlangsungan perusahaan di masa krisis saat ini dengan menjaga komitmen karyawan melalui leader yang baik.

1.5 Ruang Lingkup

Dalam penelitian ini dilakukan pembatasan masalah kepada:

1. Objek penelitian adalah pada dealer PT.New Ratna Motor (Nasmoco Group) yang berada di Jawa Tengah dan DIY.
2. Dealer Nasmoco group merupakan dealer *authorized* Toyota terdiri dari dua bagian besar yaitu *sales division* dan *after sales division*. Bagian yang akan diteliti adalah di bagian *After sales*, di mana bagian ini bertugas untuk memberikan pelayanan dalam perawatan kendaraan.
3. Data performance dan keuangan yang digunakan adalah laporan dari bulan Januari hingga Juni 2020.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini akan menjelaskan variabel-variabel penelitian yang akan digunakan yaitu *transformational leadership*, *quality work of life*, dan *spiritual well-being* yang mempengaruhi *affective commitment* di era *COVID-19*. Masing-masing variabel akan diuraikan tentang definisi, indikator, penelitian terdahulu dan hipotesis. Kemudian keterkaitan hipotesis yang diajukan dalam penelitian akan membentuk model empirik penelitian.

2.1 Komitment Afektif/ *Affective commitment*

Dalam sebuah organisasi tidak lepas dari namanya sumber daya manusia. Di mana sumber daya manusia inilah yang akan mengerakkan organisasi tersebut untuk mencapai tujuan dari organisasi. Setiap organisasi ingin sumber daya manusianya memiliki kemampuan menghasilkan suatu kinerja yang tinggi. Hal ini sangat sulit dicapai apabila sumber daya manusia yang bekerja di dalamnya merupakan orang-orang yang tidak produktif. Organisasi yang sangat berorientasi pada profit, banyak yang memandang bahwa sumber daya manusia adalah mesin pencetak uang sehingga perusahaan lupa untuk memberikan *maintenance* dengan baik. Padahal sumber daya manusia itu sendiri adalah sebuah investasi yang perlu untuk selalu dipelihara agar dapat berproduksi dengan semaksimal mungkin, menurut Zainuddin (2012). Dalam mencapai hal tersebut diperlukan komitment dalam setiap individu di dalam organisasi tersebut.

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi (Robbins, 1996). Sedangkan menurut Hilton (2015), komitmen organisasi adalah keyakinan kuat yang dimiliki karyawan dalam menerima tujuan serta nilai-nilai organisasi, bersedia berusaha sebaik mungkin atas nama organisasi serta memiliki keinginan yang kuat untuk tetap berada dalam organisasi tersebut. Selain itu menurut Robbin & Judge (2008), komitmen organisasi adalah tingkat sampai mana seorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Menurut teori dari Allen dan Meyer (1990) yang mengatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen akan bekerja penuh dedikasi, yang membuat karyawan memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih untuk menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja. Jadi dapat dikatakan komitmen organisasi adalah suatu perilaku yang dimiliki karyawan, di mana karyawan tersebut memiliki rasa keterikatan kepada perusahaan dalam menerima tujuan-tujuan perusahaan atau nilai-nilai yang dianut perusahaan tersebut. Sehingga komitmen karyawan dipandang penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan bersedia untuk mendahulukan kepentingan perusahaan dari pada kepentingan dirinya sendiri.

Juniarari (2011) mengatakan bahwa manfaat dengan adanya komitmen dalam organisasi adalah sebagai berikut :

1. Para pekerja yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi.
2. Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan.
3. Sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Teori Allen dan Meyer (1991), ada tiga bentuk komitmen organisasi seseorang, yaitu:

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen ini mengarah kepada hubungan emosional anggota terhadap organisasi. Orang-orang yang berharap terus bekerja untuk organisasi tersebut karena mereka searah dengan tujuan dan nilai dalam organisasi tersebut. Orang-orang dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi mempunyai kehendak untuk tetap tinggal di organisasi karena mereka mendukung tujuan dari organisasi tersebut dan bersedia membantu untuk bisa meraih tujuan tersebut.

2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen ini mengarah kepada kehendak karyawan untuk tetap tinggal pada organisasi tersebut karena terdapat perhitungan atau analisis mengenai untung dan rugi yang mana nilai ekonomi yang dirasa dari

bertahan dalam suatu organisasi daripada dengan meninggalkan organisasi tersebut. Semakin lama karyawan tinggal dengan organisasi mereka, semakin mereka takut kehilangan yang sudah mereka investasikan di dalam organisasi selama ini.

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen ini mengarah kepada perasaan karyawan yang mana mereka diwajibkan untuk tetap berada di organisasinya disebabkan karena tekanan dari yang lain. Karyawan yang mempunyai tingkat komitmen normatif yang tinggi akan sangat memperhatikan apa yang dinyatakan orang lain mengenai mereka apabila mereka meninggalkan organisasi tersebut. Mereka tidak ingin mengecewakan atasan mereka dan khawatir apabila rekan kerja mereka mempunyai pikiran buruk terhadap mereka karena pengunduran diri tersebut.

Selain itu menurut Robbins (2008) memberikan pengertian dari tiga bentuk komitmen tersebut yaitu komitmen afektif merupakan perasaan emosional terikat untuk organisasi dan keyakinan atas nilai-nilai organisasi, sedangkan komitmen berkelanjutan adalah nilai ekonomi yang dirasa sebagai alasan bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut, dan komitmen normatif adalah sebuah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan moral dan etis.

Ditambahkan juga oleh Menurut Rhoades (2001), Schultz (2002), dan Sabir, dkk (2011) komitmen organisasi dapat dibedakan dalam tiga jenis, masing-masing

komitmen tersebut memiliki tingkat atau derajat yang berbeda. Ketiga jenis komitmen organisasi tersebut adalah :

- 1) *Continuance commitment* (komitmen kontinuan/rasional), berarti komitmen berdasarkan persepsi anggota tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi yaitu seorang anggota tetap bertahan atau meninggalkan organisasi berdasarkan pertimbangan untung rugi yang diperolehnya;
- 2) *Normative commitment* (komitmen normatif) merupakan komitmen yang meliputi perasaan-perasaan individu tentang kewajiban dan tanggung jawab yang harus diberikan kepada organisasi, sehingga individu tetap tinggal di organisasi karena merasa wajib untuk loyal terhadap organisasi;
- 3) *Affective commitment* (komitmen afektif) berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan individu di dalam suatu organisasi, anggota yang mempunyai komitmen ini mempunyai keterikatan emosional terhadap organisasi yang tercermin melalui keterlibatan dan perasaan senang serta menikmati peranannya dalam organisasi.

Dalam banyak penelitian, menunjukkan bahwa komitmen afektif memberikan dampak yang baik dalam sebuah organisasi baik berupa peningkatan kinerja, produktivitas, menurunnya turn over dan lain-lain. Hal ini dapat dilihat dari penelitian sebelumnya seperti penelitian Boon, et al (2006) menyatakan bahwa komitmen afektif dinilai lebih tinggi daripada komitmen normatif dan kontinuan, sedangkan komitmen normatif dinilai lebih tinggi daripada komitmen kontinuan (komitmen rasional). Selain itu menurut Greenberg dan Baron (2003),

menjelaskan bahwa perilaku yang ditimbulkan masing-masing tipe komitmen adalah berbeda. Setiap pegawai memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen terhadap organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen dengan dasar afektif memiliki tingkah laku berbeda dengan pegawai yang berdasarkan komitmen kontinuan. Pegawai dengan komitmen afektif benar-benar ingin menjadi pegawai perusahaan yang bersangkutan sehingga memiliki keinginan untuk menggunakan usaha optimal demi tercapainya tujuan perusahaan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Fahmi (2016), menyatakan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh yang tinggi dibandingkan komitmen normatif dan kontinu dalam mempertahankan karyawan. Selain itu menurut Meyer dkk (1994), afektif individu merupakan pendekatan utama untuk mengetahui komitmen organisasi dan menjadi komitmen yang paling diinginkan.

Sehingga di masa-masa krisis sekarang ini, komitmen afektif diperlukan oleh perusahaan, sehingga perusahaan akan tetap *survive* dengan dukungan atau keterlibatan karyawan dalam menanggung bersama problem yang dihadapi perusahaan. Oleh karena itu dalam penelitian ini akan mencoba melihat tingkat komitmen afektif di masa-masa krisis ini, dengan latar belakang yang sudah dijelaskan sebelumnya di bab 1.

Menurut Meyer et. Al (1993), indikator dari Komitmen Afektif adalah sebagai berikut:

a. Loyalitas

Loyalitas adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasi tempat karyawan bekerja. Loyalitas sangat dibutuhkan oleh organisasi karena tanpa loyalitas karyawan, maka organisasi tersebut akan mengalami persoalan berat.

b. Rasa bangga

Rasa bangga terhadap organisasi mutlak dimiliki oleh setiap karyawan. Rasa bangga inilah yang mendorong karyawan untuk memiliki motivasi kerja yang tinggi dan berdampak pada loyalitas. Sebaliknya, jika karyawan tidak memiliki rasa bangga, karyawan akan memiliki sikap yang negatif terhadap organisasi tersebut.

c. Peran Serta

Seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi akan memberikan ide atau gagasan yang kreatif dan inovatif demi kemajuan organisasi tersebut. Sebaliknya, jika karyawan memiliki sikap yang apatis dan pasif tidak akan bersedia memberikan ide yang baik demi kemajuan organisasi.

d. Menganggap organisasinya adalah yang terbaik

Sekalipun banyak organisasi lain memiliki keunggulan, seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan berasumsi bahwa organisasi tempat bekerja adalah selalu yang terbaik. Sikap ini bukan berarti menganggap remeh organisasi lain melainkan suatu ekspresi kebanggaan.

e. Terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan merasa sakit bila organisasi tempat bekerja dipandang negatif. Sikap ini disebabkan karena karyawan tersebut terikat secara emosional sehingga organisasi tempat bekerjasudah menjadi bagian dalam diri karyawan tersebut.

Komitmen afektif dari seseorang dapat dilihat melalui beberapa indikator.

Menurut Sopiah (2008) yang di, indikator komitmen afektif yaitu:

- a. Keinginan untuk menjadi anggota organisasi
- b. Merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan perusahaan.
- c. Keterkaitan secara emosional
- d. Membanggakan perusahaan kepada orang lain

Selain itu indikator komitmen afektif menggunakan penelitian Lores et al, (2016) dan Robbins (2008) yaitu: loyalitas, rasa bangga, menganggap organisasinya yang terbaik, terikat secara emosional terhadap organisasinya di tempat kerja

Dalam penelitian ini mendefinisikan komitmen afektif organisasi berdasarkan pengertian dari beberapa penelitian sebelumnya, komitmen afektif adalah kesediaan individu untuk bertahan dalam organisasi dan mendukung organisasi dalam keadaan apapun dikarenakan adanya kelekatan emosional individu tersebut dengan organisasinya sehingga diindividu tersebut akan berusaha mencapai apa yang menjadi tujuan organisasi tersebut. Sedangkan indikator dalam mengukur tingkat komitmen afektif ini adalah ditandai dengan adanya loyalitas, rasa bangga, adanya kelekatan emosional dengan organisasi, identifikasi terhadap nilai dan tujuan organisasi, serta keterlibatan dalam organisasi.

2.2 Kepemimpinan Transformational/ *Tranformational Leadership*

Menurut Robbins (2003), yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi /mengorganisasi suatu kelompok ke arah pencapaian suatu tujuan. Selanjutnya menurut Kreitner & Kinicki (2008) yang dimaksud dengan kelompok adalah kumpulan orang-orang, di mana kelompok tersebut berpartisipasi secara sukarela dalam mencapai tujuan kelompok. Sehingga kepemimpinan adalah suatu perilaku yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam melibatkan orang-orang dibawahnya untuk mencapai tujuan kelompok dengan sukarela. Untuk mencapai tujuan kelompok itu, pemimpin juga memberi jalan, arahan maupun motivasi sehingga anggota menjadi lebih mudah mencapai tujuannya.

Menurut Burns (1978), ada dua tipe kepemimpinan yaitu kepemimpinan transaksional dan transformasional. Bass dan Riggio (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional memotivasi bawahannya dengan cara menukar imbalan untuk pekerjaan yang dilakukannya. Praktek kepemimpinan transaksional menerapkan sistem reward dan punishment. Bila bawahan dapat melakukan tugas sesuai dengan yang diinginkan oleh atasan maka bawahan tersebut akan mendapatkan penghargaan. Bila bawahan tidak dapat melakukan tugas sesuai dengan yang diinginkan oleh atasan maka bawahan akan mendapatkan hukuman.

Dari hal tersebut di atas dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan motivasi kepada para karyawannya serta memberikan imbalan yang mereka dapatkan jika target

yang ditentukan oleh perusahaan tercapai sehingga diharapkan bahwa karyawan merasa terpacu untuk bekerja dengan lebih baik. Perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan. Menurut Thomas & Velthouse (2003), kepemimpinan transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan gaya dan perilaku mereka untuk memahami harapan pengikut.

Pada gaya kepemimpinan transformasional, pemimpin bukan hanya memberikan dan meningkatkan motivasi bawahan tapi juga meningkatkan kesadaran serta moralitas karyawan pada tempat yang lebih tinggi dan bermakna. Pemimpin yang transformasional mempengaruhi bawahannya dengan jalan meningkatkan kesadaran bawahannya akan pentingnya nilai-nilai kehidupan, kebersamaan dan bahkan spiritual dalam pencapaian tujuan organisasi. Strategi ini membuat bawahannya merasa percaya, bangga, loyal dan hormat terhadap atasannya. Menurut Burns (1978) menyatakan bahwa kepemimpinan transformational membawa karyawan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang biasa mereka lakukan.

Menurut Bass (1985) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil – hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih

mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan – kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Menurut Nothouse (2013), kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang bersifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama. Pemimpin transformasional yang bersifat sosial ini mengalahkannya kepentingan mereka sendiri demi kebaikan orang lain atau kepentingan bersama. Selanjutnya menurut Rivai(2014) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadukan dan memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.pemimpin jenis ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma.

Tucker dan Lewis (2004), mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pola kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan dengan cara membawa pada cita-cita dan nilai-nilai tinggi untuk mencapai visi misi organisasi yang merupakan dasar untuk membentuk kepercayaan terhadap pimpinan. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada kualitas berwujud seperti visi, nilai-nilai bersama dan ide-ide dalam rangka membangun hubungan baik, memberi makna yang lebih besar untuk setiap kegiatan, dan menyediakan landasan bersama untuk proses perubahan.

Sedangkan menurut Afsar dan Umrani (2019) serta Bass dan Avolio (1995),kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai proses di mana seorang pemimpin memainkan model peran yangdiidealkan; merangsang perilaku

kreatif karyawan; mendukung dan membimbing karyawan; dan memberikan motivasi inspiratif kepada karyawan untuk mencapai visi dan tujuan bersama.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mencerminkan sosok pemimpin yang memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahannya serta memberikan perhatian dalam pengembangan diri masing-masing karyawan. Atau dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional membangun kepercayaan dengan menunjukkan komitmen terhadap bawahannya di atas kepentingan pribadi, beberapa pemimpin karismatik tidak memberi pinjaman untuk orang lain terkait dengan prestasi yang dicapai oleh seseorang.

Menurut (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003; Avolio & Bass, 2004) terdapat 4 komponen perilaku kepemimpinan transformasional yaitu:

- a. *Idealized influence* menekankan tipe pemimpin yang memperlihatkan kepercayaan, keyakinan dan dikagumi / dipuji pengikut.
- b. *Inspirational motivation* menekankan pada cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan terhadap tantangan tugas. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok.
- c. *Intellectual stimulation* menekankan tipe pemimpin yang berupaya mendorong bawahan untuk memikirkan inovasi, kreatifitas, metode atau cara-cara baru.
- d. *Individualized consideration* menekankan tipe pemimpin yang memberikan perhatian terhadap pengembangan dan kebutuhan berprestasi bawahan.

Agar gaya kepemimpinan manajer berubah ke gaya yang lebih sesuai dengan situasi, maka persepsi manajer mengenai situasi tersebut pertamamata harus diubah (Achmad, 2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan mencakup yaitu: Kepribadian, pengalaman masa lampau, dan harapan dari pemimpin yang bersangkutan, harapan dan perilaku atasan, karakteristik, harapan, perilaku bawahan, persyaratan tugas, kultur dan kebijakan organisasi dan harapan serta perilaku rekan kerja.

Ada empat komponen kepemimpinan transformasional (Bass & Riggio, 2006) yaitu:

1. Kharisma (*idealized influence*). Para pemimpin dihargai oleh pengikutnya sebagai orang yang memiliki kemampuan, kegigihan dan tekad yang luar biasa. Pemimpin yang memiliki kharisma baik adalah pemimpin yang berani mengambil resiko dan bertindak secara konsisten dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Pemimpin dengan karakteristik ini juga dapat diandalkan untuk melakukan sesuatu yang benar, menunjukkan standar perilaku etis dan moral yang tinggi.
2. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*). Pemimpin transformasional diharapkan mampu menstimulasi para pengikutnya untuk berusaha menjadi inovatif dan kreatif. Cara untuk menstimulasi karyawan dengan mempertanyakan asumsi-asumsi yang dikemukakan, merangkai kembali masalah-masalah yang dihadapi dan melihat situasi-situasi lama dengan cara pandang dan pendekatan baru. Para

pemimpin transformasional memiliki sikap untuk mendukung anggota timnya dalam mencoba pendekatan-pendekatan baru.

3. Perhatian individu (*individualized consideration*).

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan masing-masing anggota kelompoknya dalam rangka pencapaian prestasi yang lebih baik. Pemimpin juga menjadi pelatih dan mentor anak buah. Potensi anak buah dikembangkan. Hal tersebut di atas menjadi indikator dari pelaksanaan Transformational leadership. secara sistematis ke tingkat yang lebih tinggi. Pemimpin memiliki kemampuan untuk mengenali dan menerima bahwa setiap individu dalam kelompoknya adalah individu yang berbeda kebutuhan dan keinginannya.

4. Motivasi inspirasi (*inspirational motivation*). Pemimpin transformasional

menginspirasi anggotanya dengan cara memberikan motivasi dan tantangan. Mereka mampu membangkitkan semangat kerjasama tim, antusias, dan sikap optimis yang tinggi di tempat kerja. Pemimpin transformasional melibatkan secara aktif para anggota mereka dalam melakukan penciptaan visi untuk masa depan organisasi. Mereka mampu menciptakan komunikasi mengenai harapan organisasi yang harus dilakukan oleh anggotanya dan mampu menimbulkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama.

Sedangkan menurut Edin Strukan, (2015), ada 4 indikator kepemimpinan transformational yaitu

- 1) Karisma merupakan pengaruh yang ideal atau menggambarkan pemimpin yang ideal dan kuat untuk para pengikutnya.

- 2) Motivasi inspiratif merupakan karakteristik bagi para pemimpin yang menaruh harapan tinggi pada karyawannya, motivasi sangat menginspirasi mereka untuk mendedikasikan visi bersama organisasi.
- 3) Intelektual stimulus menyiratkan pemimpin yang mendorong karyawannya untuk menjadi kreatif dan inovatif, dan menantang diri sendiri untuk peningkatan kinerja organisasi.
- 4) Penghargaan individu, mewakili seorang pemimpin yang membuat dukungan terhadap suasana, dimana ia secara hati-hati mempertimbangkan kebutuhan individu dari para karyawannya, di mana para pemimpin bertindak sebagai pelatih dan konselor yang membantu pengikut mereka untuk mencapai potensi mereka sepenuhnya.

Dari penelitian sebelumnya didapat kesamaan terkait dengan indikator dari kepemimpinan transformational yaitu karismatis, memberikan motivasi, mendorong team untuk lebih berinovasi dan memberikan penghargaan bagi individu yang mampu memberikan solusi terhadap permasalahan yang ada. Empat indikator inilah yang akan digunakan dalam penelitian kali ini.

Dalam penelitian sebelumnya keterkaitan antara transformational leadership yang mempengaruhi *spiritual well being* sangat jarang dilakukan. Kepemimpinan yang efektif harus merangsang kepentingan bawahan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dan menemukan makna yang lebih dalam kehidupan mereka (Fairholm, 1998; Howell dan Avolio, 1993). Menurut Fry (2003) dan King & Nicol (1999), menyatakan definisi teori kepemimpinan transformasional mencakup konsep spiritualitas, yang memungkinkan orang untuk memoderasi kepentingan pribadinya

untuk mencapai keuntungan secara keseluruhan. Konsep pencarian makna yang lebih dalam dalam pekerjaan atau otoritasnya juga terkait dengan spiritualitas tempat kerja dan kecenderungan untuk menciptakan hubungan moral dengan makhluk yang lebih tinggi (makhluk gaib) menurut Bhindi dan Duignan, 1997, Elkins et al. (1998) serta Martsolf & Mickley (1998). Selain itu, spiritualitas harus dipandang sebagai pengantar atau fitur yang kuat yang terkait dengan kepemimpinan transformasional.

Dalam temuan penelitian Daryabar (2012) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan langsung dan positif antara variabel kepemimpinan transformasional dan kesehatan. Pernyataan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Vali & Nouri (2016), yang menyatakan sebesar apapun pengaruh kepemimpinan transformasional dalam lingkungan organisasi terhadap pengaruh kesehatan, dimensi eksistensial *spiritual well-being* harus dapat memprediksi sejauh mana perilaku kepemimpinan transformasional. Selain itu juga dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Vali & Nouri (2016) didapatkan hubungan positif antara *transformational leadership* dengan *spiritual well-being*.

Dari penelitian-penelitian sebelumnya diperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional melahirkan kesejahteraan spiritual. Hal ini menarik untuk dilihat di kondisi pandemic COVID-19 saat ini, karena apakah spiritualitas akan menjadi hal penting yang akan digunakan oleh seorang leader dalam menghadapi situasi krisis saat ini. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : Hubungan *Transformational Leadership* (TL) berpengaruh positif pada *Spiritual Well-Being* (SWB)

Beberapa penelitian mendukung bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap hasil dan perilaku karyawan. *Quality work of life* adalah salahsatu hasil penting yang harus dipertimbangkan, karena ini mewakili kepuasan dengan kehidupan kerja dan tingkat kebebasan yang dimilikikaryawan untuk membentuk fungsi pekerjaan mereka untuk memenuhi kebutuhan dan minat mereka (misalnya, Chan dan Wyatt, 2007; Sirgy etal. ., 2001). Penting bagi manajer untuk memantau dan memastikan bahwa karyawan puas dengan kebutuhan mereka yang didukung oleh sumber daya organisasi dan kondisi kerja. Mengingat peran pekerjaan, sumber daya dan kondisi mempengaruhi kesejahteraan karyawan seperti kebutuhan dasar dan kebutuhan pertumbuhan (Chan dan Wyatt, 2007). Sirgy dkk. (2001) mempertimbangkan kepuasan kebutuhan yang lebih rendah dan kepuasan kebutuhan yang lebih tinggi di tempat kerja untuk menentukan kualitas kehidupan kerja. Van Dierendonck et al. (2004), meneliti efek gaya kepemimpinan pada 'kesejahteraan afektif terkait pekerjaan' dan 'kesejahteraan psikologis bebas konteks'. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih cenderung mempengaruhi kesejahteraan karyawan sesuai juga menurut pendapat Arnold et al., (2007). Selain itu juga dari hasil penelitian Kara dkk (2018), menyatakan bahwa kepemimpinan transformational berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan kehidupan karyawan pada karyawan hotel berbintang 5 di china.

Dari penelitian sebelumnya digambarkan bahwa kepemimpinan transformational berpengaruh pada kualitas kehidupan kerja, hal ini sangat menarik

untuk dilihat pada kondisi krisis di masa pandemic saat ini di mana pemimpin harus membuat pilihan yang cukup berat antara mempertahankan perusahaan atau mempertahankan karyawan dengan mengurangi beberapa kompensasi karyawan. Sehingga dalam penelitian ini mencoba melihat apakah kepemimpinan transformational masih berpengaruh pada kebijakan *quality work of life*. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H2 : Hubungan Kepemimpinan Transformational/ *Transformational Leadership* (TL) berpengaruh signifikan pada Kualitas Kehidupan Kerja/ *Quality Work of Life* (QWL).

Dari peneliti Bass & Riggio (2006) berpendapat bahwa tipe kepemimpinan transformasional dipercaya mampu mempengaruhi tingkat komitmen karyawan dalam perusahaan. Selain itu juga Sebagaimana yang diamati Burke (Castro et al., 2008), pemimpin yang memberdayakan bawahan dengan memberikan kejelasan arah dan menekankan tujuan yang lebih tinggi, maka karyawannya akan merasakan kepuasan kerja dan semakin berkomitmen terhadap organisasi. Dai dkk (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformational meningkatkan komitmen karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lou (2017) yang menyatakan bahwa transformational leadership berpengaruh positif pada komitmen organisasi.

Selanjutnya pada penelitian Khaola dkk (2019), menunjukan bahwa transformational leadership berpengaruh positif pada komitmen afektif. Di mana pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ng (2017), menyatakan bahwa

komitment afektif dimediasi oleh kepemimpinan transformational dan berpengaruh positif terhadap karyawan.

Dari penelitian-penelitian sebelumnya didapatkan bahwa kepemimpinan transformational berpengaruh positif terhadap komitment afektif, dalam penelitian ini akan mencoba melihat apakah di masa-masa krisis ini, kepemimpinan merupakan faktor dominan yang mempengaruhi komitment afektif atau perlu adanya variabel lain yang mendukung dalam peningkatan komitment afektif. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H3 : Hubungan Kepemimpinan transformasional/ *Transformational Leadership* (TL) berpengaruh positif pada Komitment Afektif/ *Affective Commitment* (AC).

2.3 Kesejahteraan Spiritual/ *Spiritual Well-Being*

Spiritual well being yang dikenal istilah dengan kesejahteraan spiritual berasal dari dua kata yaitu kesejahteraan dan spiritual. Berdasarkan KBBI sejahtera mengandung pengertian aman sentosa, makmur, serta selamat, terlepas dari berbagai gangguan. Sedangkan kesejahteraan adalah keselamatan dan keselamatan (kesenangan hidup, kemakmuran dan sebagainya).

Ada dua pemahaman untuk memahami kesejahteraan menurut Ryan dan Deci (2001). Pertama, pendekatan yang difokuskan pada kebahagiaan, dengan batasan-batasan berupa batas-batas pencapaian kebahagiaan dan mencegah dari kesengsaraan. Pendekatan yang kedua adalah pengembangan potensi manusia, batasan menjadi orang yang fungsional secara keseluruhan / utuh, termasuk cara

berpikir yang baik dan fisik yang sehat. Sedangkan dalam UU no.6 Tahun 1974 menjelaskan definisi kesejahteraan yaitu suatu tata kehidupan dan penghidupan sosial material maupun spiritual yang diliputi oleh rasa keselamatan, kesusilaan dan ketentraman lahir batin.

Kata kedua dari kesejahteraan spiritual adalah spiritual yang berasal dari Bahasa latin *spirit* atau *spiritus* yang berarti napas. Berdasarkan pengertian etimologi tersebut, maka hidup adalah sesuatu yang bernapas dan memiliki napas berarti memiliki spirit. Spirit juga dapat diartikan kehidupan, nyawa, dan jiwa. Menurut KKBI spiritual adalah berhubungan dengan atau bersifat kejiwaan (rohani, batin), spiritual merupakan kebangkitan atau pencerahan diri dalam mencapai tujuan dan makna hidup serta merupakan bagian pokok dari keseluruhan kesehatan dan kesejahteraan seseorang (Aliah, 2008). Sedangkan spiritualitas merupakan hal yang berhubungan dengan spirit. Penelitian yang dilakukan oleh Martsholf dan Mickey dikutip oleh Aliah (2008), mengungkapkan beberapa kata kunci yang mengacu pada pengertian spiritualitas, yaitu: makna (*meaning*), nilai-nilai (*value*), transendensi (*transcendancy*), bersambungan (*connecting*), dan menjadi (*becoming*).

Sesuatu yang spiritual berhubungan dengan tujuan hidup manusia, sering dibandingkan dengan sesuatu yang bersifat duniawi dan sementara padahal spiritualitas merupakan ekspresi dari kehidupan yang dipersepsikan lebih tinggi, lebih kompleks atau lebih terintegrasi dalam pandangan hidup seseorang, dan lebih hal yang bersifat indrawi. Salah satu aspek dari spiritual adalah memiliki arah tujuan, yang terus menerus meningkatkan kekuatan dan kekuatan berkehendak dari seseorang, mencapai hubungan yang lebih dekat dengan ketuhanan dan alam

semesta, dan menghilangkan ilusi dari gagasan yang salah yang berasal dari alat indra, perasaan, dan pikiran.

Spiritualitas dalam nilai keislaman merupakan bentuk dari *Habluminallah* (hubungan antara manusia dengan Allah SWT) yang dilakukan dengan cara sholat, puasa, zakat, haji, doa dan segala bentuk ibadah lainnya. Menurut Jalaludin (2012) secara garis besar spiritualitas merupakan kehidupan rohani (*spiritual*) dan terwujud dalam cara berpikir, merasa, berdoa dan berkarya. Seperti dinyatakan William Irwin Thomson, bahwa spiritualitas bukan agama, namun tidak dapat dilepaskan dari nilai keagamaan.

Sementara kesejahteraan spiritual/ *spiritual well being* menurut Gomez dan Fisher (2003) menyatakan bahwa kesejahteraan spiritual adalah suatu keadaan yang merefleksikan perasaan positif, perilaku dan kognisi dari hubungan dengan diri sendiri dan orang lain, serta hubungan dengan Yang Maha Kuasa (*transcedent*) dan alam, yang pada akhirnya memberikan individu suatu rasa identitas, keutuhan, kepuasan, suka cita, keindahan, cinta, rasa hormat, sikap positif, kedamaian dan keharmonisan batin, serta tujuan dan arah dalam hidup. *Spiritual well-being* merupakan indikasi kualitas hidup seseorang dalam dimensi spiritual atau indikasi dari kesehatan spiritual mereka (Ellison, 1983; Bufford, Paloutzian & Ellison, 1991). Sementara Fisher 1975 yang mengacu pada *the National Interfaith Coalition on Aging* (NICA) di Washington DC mendefinisikan *spiritual well-being* sebagai afirmasi hidup dalam berelasi dengan Tuhan, diri sendiri, komunitas dan lingkungan secara keseluruhan. Menurut Fernando & Chowdhury, (2010), Kesejahteraan spiritual adalah hasil dari pengalaman spiritual – berkaitan dengan

kesehatan totalitas seluruh sumberdaya internal setiap manusia, menjadi tumpuan semua nilai dan filosofi kehidupan untuk menuntun perilaku dan memberi makna kehidupan yang mempengaruhi perilaku sosial dan individual.

Sedangkan menurut Konshuta (2015), menyatakan kesejahteraan spiritual kesehatan juga dapat terdiri dari konsep yang lebih luas, seperti harapan, tujuan, dan perdamaian. Beberapa kriteria umum yang termasuk dalam kategori kesehatan spiritual termasuk kepercayaan pada makhluk tertinggi, kesatuan dengan kekuatan yang lebih besar, membimbing rasa makna dan nilai, agama yang terorganisir, keseimbangan, introspeksi, dan makna.

Domain kesejahteraan spiritual merupakan, hal yang penting dalam menilai perkembangan *spiritual well being* individu. Menurut Fisher (2010), domain-domain tersebut yang mempengaruhi kesejahteraan spiritual pada pengembangan beberapa hubungan dengan kesesuaian keberadaan individu. Berikut merupakan domain kesejahteraan spiritual, antara lain:

1. Hubungan dengan diri sendiri (*domain personal*), berkaitan dengan diri sendiri, pencarian makna pribadi, pencarian tujuan dan nilai-nilai kehidupan. Domain pribadi ini berkaitan dengan kesadaran diri, yaitu kekuatan pendorong jiwa manusia untuk mencapai identitas dan harga diri, aspeknya: makna, tujuan, nilai-nilai, kesadaran diri, kegembiraan, perdamaian, kesabaran, identitas, dan nilai diri.
2. Hubungan dengan orang lain (*domain communal*) berupa kualitas dan kemampuan interpersonalnya dengan tingkat kualitas lebih mendalam, menjalin hubungan dengan orang lain, berkaitan dengan moralitas dan

budaya. Adanya kasih sayang, pengampunan, kepercayaan, harapan dan kemampuan mengaktualisasikan iman terhadap sesama, aspeknya: moral, kebudayaan, agama, kedalaman hubungan antar personal, pemaaf, keadilan, cinta dan kepercayaan.

3. Hubungan dengan lingkungan (*domain environmental*), berupa keterikatan terhadap lingkungan secara natural, kepuasan saat mengalami pengalaman puncak (*peak experience*), menikmati keindahan alam, kemampuan untuk memelihara lingkungan agar dapat memberi manfaat terhadap sekitar, aspeknya: mempedulikan, pekerjaan (mengurus), hubungan dengan alam, dan puncak pengalaman yang menimbulkan kekaguman.
4. Hubungan dengan transenden (*domain transcendental*), kemampuan untuk menjalin hubungan dengan pencipta, melibatkan iman, pemujaan dan penyembahan terhadap realitas transenden yaitu Tuhan. Ada kepercayaan (*faith*) terhadap Tuhan aspeknya: kepentingan yang sangat pada transenden, kekuatan alam yang mengacu pada rasa yang melampaui ruang dan waktu, kekhawatiran yang sangat, keyakinan, penyembahan, dan ibadah (Kurniawati, 2015 : 143).

Selain itu juga dinyatakan bahwa *Spiritual well-being* bukan hanya mengajarkan cinta kepada diri sendiri, tetapi juga mengajarkan hubungan dengan Allah, komunitas dan lingkungan (Shafi, Bashir, & Yousuf, 2016). Dalam konteks ini *spiritual well-being* dibagi dalam dua komponen, yaitu 1). Dimensi agama (vertikal), yang menunjuk kepada hubungan dengan Allah, dan 2). Kesejahteraan eksistensial (horizontal), yaitu menunjuk kepada perasaan-perasaan individu, apa

yang mereka lakukan, mengapa mereka melakukan itu, dan dimana mereka semestinya (Jafari, Najafi, Sohrabi, Dehshiri, Soleymani, & Heshmati, 2010; Moberg, 2002). Pada penelitian Chaiviboontham, 2016 yang dikutip oleh Nadia 2018, indikator penilaian SWBS terdiri dari dua sub skala, yaitu mengukur kesejahteraan religius (*Religious Well-Being/* RWB) dan kesejahteraan eksistensial (*Extensional Well-Being/* EWB). Dalam kesejahteraan religius menunjukkan penilaian diri terhadap hubungan seseorang dengan Tuhan, sedangkan kesejahteraan eksistensial menunjukkan penilaian diri terhadap tujuan hidup individu dan kepuasan diri secara keseluruhan. Skala *Spiritual Well-Being* ini berisi 20 item pertanyaan, di mana 10 item menilai RWB dan 10 item menilai EWB dalam penelitian Soleimani, 2016.

Penelitian yang dilakukan oleh Graham dkk (2001), menyatakan bahwa semakin penting spiritualitas bagi seseorang, maka semakin besar kemampuan dalam mengatasi masalah yang dihadapi. Selain itu juga kesejahteraan spiritual mencakup penemuan makna dan tujuan dalam hidup seseorang, yang berpasrah dan memohon pertolongan kepada Tuhan YME, merasakan kedamaian dan merasakan hubungan dengan alam semesta.

Dari beberapa literature di atas, maka didapatkan bahwa kesejahteraan spiritual/ *spiritual well being* adalah suatu kondisi di dalam individu yang merasakan sejahtera seperti memiliki rasa aman sentosa, nyaman dan bahagia serta kondisi di mana individu tersebut mencapai kebermaknaan hidup dan tujuan hidup yang terkait tentang kepercayaan terhadap Tuhan melalui serangkaian praktek keagamaan yang tidak lepas dari nilai nilai keagamaan yang dianut.

Menurut Fry (2003) ada beberapa indikator terkait kesejahteraan spiritual di mana kesejahteraan spiritual dihasilkan melalui panggilan diri dan keanggotaan individu di dalam organisasi. Seperti yang disampaikan juga oleh Fisher (2010) Spiritual Well-Being merupakan afirmasi hidup dalam berelasi dengan Tuhan, diri sendiri, komunitas dan lingkungan secara bersama. Fukui dkk. (2012) dalam definisi kesejahteraan spiritual terdapat indikator yang menjadi acuan dalam mengukur kesejahteraan spiritual yaitu pada rasa keterkaitan seseorang dengan (1) aspek-aspek kehidupan yang memberikan rasa tujuan dan makna (hasil); dan (2) keyakinan pada kemampuan seseorang untuk mencapai tujuan hidup dalam menghadapi tantangan (proses). Selain itu dalam penelitian yang dilakukan Gomez dan Fisher (2003) menggambarkan indikator dari kesejahteraan spiritual seperti dimilikinya kesehatan mental, rasa identitas individu, kesempurnaan, kepuasan, kesenangan, kegembiraan, keindahan, cinta, rasa hormat, sikap positif, kedamaian, keseimbangan batin dan tujuan hidup.

Dari beberapa literature di atas dapat diambil kesimpulan terkait indikator dari kesejahteraan spiritual adalah panggilan diri dalam mencapai hubungan antara tujuan hidup serta merasakan bahwa individu tersebut merupakan bagian dari organisasi. Dua hal inilah yang menjadi indikator dalam penelitian ini.

Dari penelitian Nur Kamariah dkk (2017), menyatakan adanya hubungan positif antara kesejahteraan spiritual (panggilan jiwa di dalam diri seseorang untuk memberikan yang terbaik menurut yang dianut dan bagian dari sebuah keanggotaan) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Selain itu juga pada penelitian Samekto dkk (2017), menyatakan hal yang sama dengan penelitian

Nur Kamariah dkk (2017) yang diteliti pada 10 universitas di Jawa Timur. Dalam penelitian yang dilakukan Ellison & Smith (1991) pada dunia perawatan kesehatan, adahubungan positif antara kesejahteraan spiritual dan memberikan komitmen terkait kualitas perawatan yang diberikan. Namun dari referensi penelitian di atas masih belum dijelaskan pengaruh kesejahteraan spiritual terhadap tipe komitmen organisasi yang mana yang pengaruhnya paling signifikan. Oleh karena itu dalam penelitian ini mencoba menspesifikan pada komitmen afektif yang dimungkinkan akan sangat dipengaruhi dari kesejahteraan spiritual individu dalam organisasi.

Dari penelitian-penelitian sebelumnya menyatakan bahwa kesejahteraan spiritual berpengaruh positif terhadap komitmen afektif, sehingga pada penelitian ini mencoba melihat apakah dengan kondisi krisis saat ini *spiritual well being* memberikan pengaruh positif dibandingkan dengan *quality work of life* yang diharapkan oleh individu. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H4 : Hubungan Kesejahteraan Spiritual/ *Spiritual Well Being* (SWB) berpengaruh positif pada Komitmen Afektif/ *Affective Commitment* (AC).

2.4 Kualitas Kehidupan Kerja/ *Quality Work of Life*

Salah satu aspek dalam meningkatkan keunggulan bersaing adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi ataupun perusahaan. Selain itu dengan kualitas sumber daya manusia maka akan didapatkan orang-orang yang mempunyai kinerja yang tinggi, motivasi kerja yang tinggi, semangat kerja yang tinggi, prestasi yang tinggi, mempunyai komitmen organisasi yang tinggi, kesetiaan atau loyalitas yang tinggi, kepuasan yang tinggi,

kelanggengan bekerja dan lain sebagainya sehingga dengan semua itu organisasi dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Salah satu aspek dalam menjaga kualitas sumber daya manusia ini tidak luput dari kualitas kehidupan kerja yang didapatkan oleh karyawan dari perusahaan.

Kualitas kehidupan kerja merupakan salah satu cara yang paling baik dalam menarik dan mempertahankan karyawan dan untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik dalam organisasi (Salmani, 2005; Farjad, 2013). Selain itu juga menurut Gupta & Sharma, (2011) yang dikutip oleh Kanten & Sadullah (2012), kualitas kehidupan kerja juga merupakan hal penting dalam kinerja organisasi dan motivasi kerja karyawan.

Cascio (2006), mendefinisikan kualitas kehidupan kerja sebagai suatu persepsi pekerja terhadap fisik dan kesejahteraan mental mereka di tempat kerja. Tidak dapat dipungkiri bahwa setiap karyawan dalam bekerja menginginkan penghasilan yang sesuai, lingkungan kerja yang nyaman baik hubungan sesama karyawan maupun dengan atasan, jaminan-jaminan dalam kehidupan mereka seperti jaminan kesehatan maupun peningkatan karir mereka. Semua hal itu terkandung dalam aspek kualitas kehidupan kerja yang diperoleh oleh karyawan yang diberikan oleh perusahaan. Kualitas kehidupan kerja adalah hal yang harus dipenuhi oleh perusahaan, dalam pemenuhannya tidak hanya memberikan apa yang dibutuhkan oleh karyawan dari persepsi perusahaan, akan tetapi mereka dapat memberikan masukan apa saja hal yang mereka butuhkan di dalam meningkatkan kinerja yang mereka hasilkan.

Memberikan masukan yang dimaksud yaitu sebuah partisipasi karyawan untuk ikut menentukan kebijakan yang akan diterapkan yang menyangkut para karyawan itu sendiri. Menurut Anatan dan Ellitan (2009), mengatakan kualitas kehidupan kerja merupakan cara berfikir tentang manusia, pekerjaan dan organisasi yang menitikberatkan pada dampak pekerjaan yang terhadap efektifitas organisasional dan karyawan, disamping memberikan masukan berupa gagasan partisipatif dalam memecahkan permasalahan dan pembuat keputusan. Kualitas kehidupan kerja merupakan salah satu alasan terkait kinerja, absensi, stress, keluarnya karyawan dari organisasi, efektifitas organisasional dan komitmen organisasi (Sirgy, dkk., 2001; Wilson, dkk., 2004; Penny & Joanne, 2013).

Selain itu juga menurut Srivastava (2014), menyatakan kualitas kehidupan kerja / *quality of work life* adalah sejauh mana individu dapat memenuhi kebutuhan pribadi penting mereka saat dipekerjakan oleh perusahaan. Kualitas kehidupan kerja menjamin bahwa kualitas hubungan antara karyawan dan semua kelayakan kerja mencakup peluang untuk pengembangan, kompensasi yang dapat diterima dan rasional, peluang untuk jalur karir, kondisi kerja yang aman, integrasi antar rekan kerja, kehidupan kerja yang seimbang, serta sebagai penghargaan dan pengakuan yang memadai (Chelte, 1983).

Ditambahkan menurut Walton dalam Ristanti & Dihan (2016) yang dimaksud kualitas kehidupan kerja adalah sebuah pandangan dari pekerja terhadap situasi dan pengalaman di tempat kerja. Artinya dalam praktik merealisasikan kualitas kehidupan kerja, perusahaan berusaha melihat dari sudut pandang para pekerja, kualitas kehidupan kerja yang baik pada sebuah perusahaan akan membuat

karyawan merasa lebih bernilai bagi perusahaan, kemudian dengan pekerjaan yang dilakukan akan meningkatkan kompetensi karyawan serta membantu menghasilkan kinerja optimal.

Dari penelitian sebelumnya di atas maka didapatkan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah tingkat kehidupan karyawan untuk memenuhi kehidupannya yang didapatkan dari perusahaan selama mereka bekerja. Selain itu juga kualitas kehidupan kerja adalah suatu kebijakan yang dibuat oleh perusahaan untuk tetap memberikan kenyamanan karyawan dalam bekerja, bisa berupa kompensasi, karir, kesehatan dan lain-lain.

Menurut Nawawi, (2005), keberhasilan *quality work of life* dari sudut pekerja dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut:

1. Keikutsertaan dalam bekerja memberikan dan meningkatkan rasa puas;
2. Rasa puas mendorong untuk semakin aktif mewujudkan keikutsertaan dalam bekerja;
3. Tingkat kehadiran tinggi;
4. Kesiediaan bekerja secara sukarela meningkat dan meluas;
5. Merasa rugi jika tidak masuk/tidak hadir;
6. Selalu terdorong menyampaikan saran untuk peningkatan produktivitas dan kualitas.

Selain itu dalam Anatan & Ellitan (2009) menurut Nadler dan Lawler, menyebutkan beberapa faktor dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja di perusahaan yang berfokus pada keterlibatan :

a. Persepsi akan kebutuhan

Kualitas kehidupan kerja akan berhasil meningkat apabila berfokus pada kebutuhan, yaitu kebutuhan dari para karyawan, tentang apa saja yang di perlukan dalam memudahkan ketika bekerja ataupun apa yang diperlukan agar mereka selalu merasa bersemangat dalam melakukan pekerjaan.

b. Berfokus pada masalah yang penting di dalam organisasi

Dalam memberikan tanggung jawab lebih kepada pekerja untuk memberikan inisiatif atau masukan kepada perusahaan, difokuskan pada bagian vital namun yang kurang berkembang. Kebebasan untuk menerapkan ide oleh para karyawan supaya bagian tersebut berkembang dan mampu memberikan kontribusi bagi organisasi secara maksimal.

c. Memiliki struktur untuk mengidentifikasi memecahkan masalah

Dalam mencari pemecahan masalah, harus melalui konseptual, artinya tim kerja harus menjabarkan langkah-langkah yang perlu di tempuh hingga pada penyelesaian masalah. Ini penting untuk menghindari kegagalan dalam menjalankan kegiatan saat memecahkan masalah

d. Sistem imbalan di desain dengan baik sesuai tuntutan yang ada

Dalam memberikan imbalan harus sesuai dengan beban kerja yang di berikan, semakin banyak karyawan terlibat dan berkontribusi dalam pekerjaannya maka imbalan harus semakin besar.

e. Berbagai sistem dan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi

Sistem yang ada di perusahaan tidak kaku begitu juga dengan nilai-nilai di perusahaan, ini dimaksudkan agar keduanya fleksibel mengikuti perkembangan, demi kelancaran dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja

f. Keterlibatan seluruh anggota organisasi

Keberhasilan dalam mengaplikasikan ide-ide dan gagasan dari para karyawan, perlu adanya dukungan dari seluruh elemen di perusahaan. Keberhasilan akan mustahil terjadi jika hanya segelintir orang yang ikut terlibat dalam merealisasikan, karena memang penerapan sistem yang memberikan kebebasan kepada karyawan, bertujuan agar mereka berperan aktif dan bisa bekerja sama dengan para manajer ataupun pimpinan di perusahaan dan bukan hanya sebagai penerima tugas.

Mengacu pada pendapat Martha, dkk (2013) yang menjelaskan bahwa salahsatu konsep *quality of work life* didasarkan pada teori hirarki kebutuhan oleh Maslow. Yang selanjutnya, berdasarkan teori tersebut *quality of work life* dinyatakan sebagai sebuah kepuasan atas tujuh kebutuhan alami manusia yaitu:

1. *Fisiologi needs.*

Fisiologi need atau kebutuhan fisiologi merupakan kebutuhan paling dasar yang lebih berhubungan pada kebutuhan fisik seperti kebutuhan makanan, minuman, tempat berteduh, seks, tidur, dan oksigen. Kebutuhan fisiologi merupakan kebutuhan yang memiliki potensi besar untuk menuju ke tingkat kebutuhan berikutnya. Misalnya, ketika manusia merasa lapar, maka akan mengabaikan atau menekan dulu kebutuhan lain. Manusia akan memuaskan

rasa lapar tersebut dengan mencari makanan dan minuman. Untuk manusia yang sudah mapan, sebuah rasa lapar merupakan gaya hidup. Mereka sudah memiliki cukup makanan, tetapi yang mereka rasakan ialah citarasa dari makanan yang mereka inginkan. Berbeda dengan manusia yang belum mapan, ketika merasa lapar, mereka tidak mementingkan cita rasa, tekstur, bau, ataupun temperatur.

2. *Health and safety needs.*

Health and safety needs atau kebutuhan yang berhubungan dengan keselamatan dan keamanan manusia ini di dasari bahwa tidak bisa dipungkiri di hidup ini manusia butuh rasa aman dan nyaman dengan tujuan memperoleh ketenangan batin. Dalam hal ini kebutuhan akan keselamatan dan keamanan dibagi menjadi dua, yakni keselamatan fisik dan keselamatan fisiologis. Keselamatan fisik inmelibatkan situasi dimana mengu-rangi atau mengeluarkan ancaman yang ada dalam tubuh atau kehidupan kita. Ancaman tersebut meliputi penyakit, kecelakaan, kerusakan lingkungan dan lain sebagainya. Sedangkan keselamatan fisiologis memiliki hubungan dengan keadaan psikis seseorang. Keadaan psikis tidak kalah pentingnya dengan keadaan fisik, jika psikis kita merasa terkena ancaman maka aktivitas sehari-hari akan terganggu.

3. *Social needs.*

Social need atau kebutuhan sosial di dasari oleh pernyataan bahwa semua manusia membutuhkan cinta dan rasa memiliki. Pada umumnya manusia ingin mendapatkan sebuah pengakuan dari orang lain dan ingin diterima

oleh semua pihak baik teman, keluarga maupun tetangga. Selain itu rasa cinta dan memiliki juga diharapkan oleh semua manusia. perlu anda ketahui bahwasannya manusia bisa memenuhi kebutuhan ini dengan bentuk mencari cinta dan rasa memiliki ataupun menyebar atau membagi cinta setelah kebutuhan akan keselamatan dan keamanan mereka terpenuhi.

4. *Esteem needs.*

Esteem need menjelaskan bahwa pada dasarnya manusia memiliki sifat untuk selalu eksis, ingin mendapat pengakuan dan penghargaan dari orang lain baik dari segi harga diri mereka maupun pencapaian mereka. Dalam hal ini kebutuhan akan harga diri meliputi keinginan terhadap kekuasaan, kekuatan, pencapaian, kompetisi dan lain sebagainya. Sedangkan untuk kebutuhan penghargaan disini manusia menginginkan apresiasi atau penghargaan dari orang lain berupa hadiah, pujian atau bisa juga dalam bentuk pengakuan atas kehadirannya dalam sebuah kelompok.

5. *Actualization needs.*

Actualization needs, dalam hirarkikebutuhan menurut Maslow, aktualisasi diri merupakan kebutuhan yang berada di tingkat paling tinggi. Tidak mudah untuk mengaktualisasikan diri, karena untuk mencapai tingkat tersebut manusia harus mampu memiliki kinerja yang bagus dan memiliki kepribadian multi dimensi yang matang agar bisa menyelesaikan sebuah problematika dalam hidupnya. Yang dimaksud aktualisasi diri adalah kemampuan manusia untuk merealisasikan kemampuan yang dimiliki dengan baik. Selain itu aktualisasi diri meliputi harus mengenali diri dengan

baik (mengetahui bakat dan potensi yang dimiliki), mengendalikan emosi, memiliki kreativitas tinggi dan percaya diri dalam mencapai sesuatu

6. *Esthetic needs.*

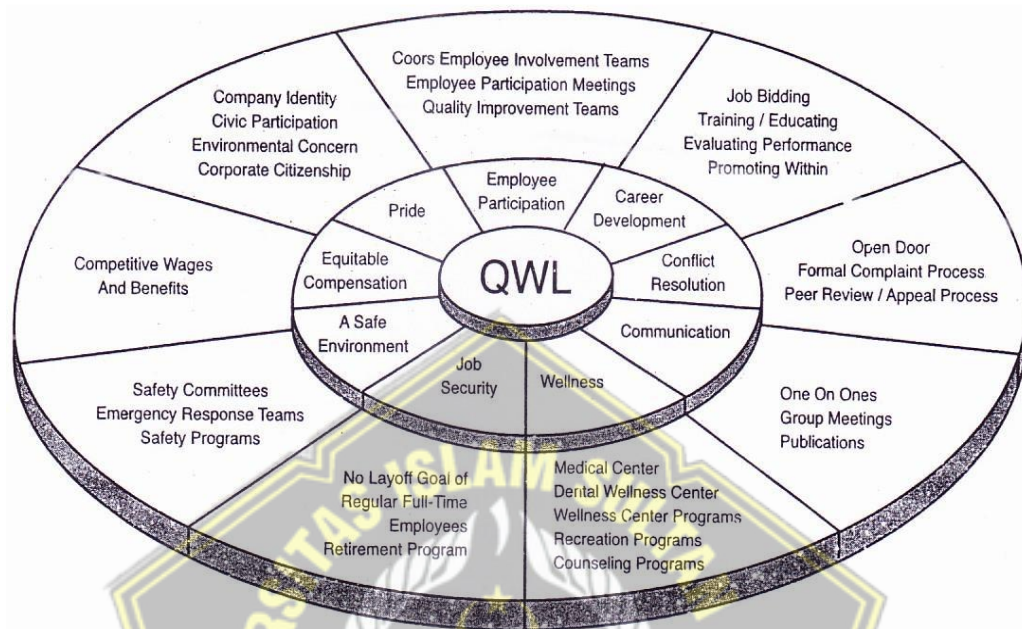
Pada dasarnya manusia memiliki sifat untuk selalu eksis, ingin mendapat pengakuan dan penghargaan dari orang lain baik dari segi harga diri mereka maupun pencapaian mereka. Dalam hal ini kebutuhan akan harga diri meliputi keinginan terhadap kekuasaan, kekuatan, pencapaian, kompetisi dan lain sebagainya. Sedangkan untuk kebutuhan penghargaan disini manusia menginginkan apresiasi atau penghargaan dari orang lain berupa hadiah, pujian atau bisa juga dalam bentuk pengakuan atas kehadirannya dalam sebuah kelompok

Mengacu pada teori John & Louis (1997) terdapat beberapa indikator untuk mengetahui *quality of work life* pada karyawan sebagai bagian dari performan manajemen organisasi, di antaranya adalah:

1. Kesempatan berpartisipasi, yaitu keadaan dimana karyawan memperoleh kesempatan untuk berpartisipasi dalam organisasi, dapat melakukan berbagai aktivitas yang relevan dengan aktivitas kerja pokok maupun di luar pekerjaan di lingkungan organisasi.
2. Lingkungan kerja yang nyaman, yaitu keadaan dimana karyawan merasa nyaman bekerja di lingkungan meskipun dengan pekerjaan berisiko karena organisasi memberikan sarana dan jaminan, sehingga karyawan merasa aman dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

3. Desain pekerjaan, yaitu keadaan dimana desain pekerjaan membuat karyawan melakukan pekerjaannya dengan rasa senang serta ada rasa memiliki ketika melakukan aktivitas kerja. Spesifikasi dari desain pekerjaan diantaranya adalah Skill variety, yaitu karyawan lebih ditekankan pada skill yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, Task identity yaitu karyawan melakukan pekerjaan secara bertahap sesuai prosedur kerja, Task significance yaitu pekerjaan dipandang sebagai suatu hal yang penting bagi kehidupan bagi pekerjaan orang lain, Autonomy yaitu karyawan memiliki keleluasaan untuk dapat mempertanggungjawabkan rancangan pekerjaan sampai pada hasil pekerjaan, serta Feedback yaitu karyawan memperoleh umpan balik informasi mengenai kinerjanya.
4. Kesempatan berkembang, yaitu keadaan dimana karyawan memiliki kesempatan untuk mengikuti pelatihan, pemahaman nilai pekerjaan, desain kerja sebagai pertimbangan untuk penyelesaian tugas, dan atribusi diri atau mengambil hikmah atas kegagalan.
5. Penghargaan, yaitu keadaan dimana karyawan mendapat kesempatan serta termotivasi untuk membangun atau meningkatkan kinerja sehingga akan berusaha menghindari kegagalan, berusaha menunjukkan sesuatu yang dipandang lebih berharga, serta dapat mempertimbangkan pandangan sosial dalam mencapai hasil atau prestasi dalam pekerjaan.

Casio (2006) menggambarkan indicator QWL dalam modelnya bernama “Quality In All We Are And All We do” , seperti pada gambar 2.3 di bawah ini.

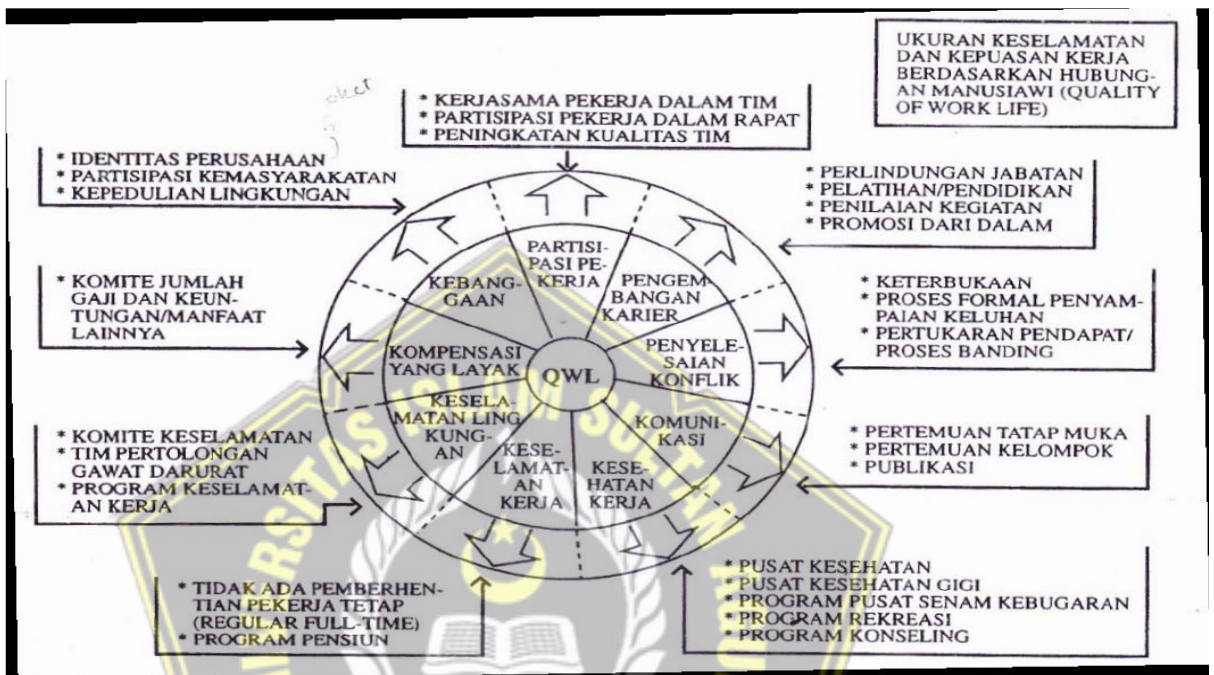


Gambar 2.1 Dimensi QWL “Quality In All We Are And All We do”

Sumber: Cascio (2006: 25)

Pada gambar di atas, terdapat 9 (sembilan) dimensi kualitas kehidupan kerja. Dimensi kualitas kehidupan kerja diantaranya: Kesehatan (*Wellness*), Partisipasi karyawan (*Employee Participation*), Penyelesaian konflik (*Conflict Resolution*), Kompensasi yang layak (*Equitable Compensation*), Keselamatan kerja (*Job Security*), Pengembangan karier (*Career Development*), Kebanggaan (*Pride*), Komunikasi (*Communication*) dan Keselamatan lingkungan (*A safe Environment*).

Menurut Nawawi (2016), kualitas kehidupan kerja juga mempunyai sembilan indikator yang perlu diciptakan dan dibina, serta dikembangkan dalam lingkungan SDM.



Gambar 2.2 Dimensi Kualitas Kehidupan Kerja

Sumber: Nawawi (2016: 24)

- Partisipasi karyawan**, yaitu tiap-tiap karyawan menginginkan untuk selalu dapat diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan pada setiap pekerjaan, sesuai dengan posisi mereka dan jabatan dari karyawan. Untuk itu perusahaan dapat merealisasikannya dengan membuat tim inti yang melibatkan karyawan, dalam rangka memikirkan langkah yang perlu ditempuh oleh perusahaan dalam memenangkan persaingan.
- Pengembangan karier**, yaitu semua karyawan yang bekerja untuk perusahaan sangat memerlukan kejelasan pengembangan jenjang karier

guna menghadapi masa depan mereka. Hal ini dapat di tempuh dengan cara menawarkan jabatan atau posisi tertentu bagi mereka yang memiliki kinerja bagus, atau dapat memberikan kesempatan kepada mereka supaya mengikuti pelatihan/pendidikan di luar perusahaan.

- c. **Penyelesaian konflik**, yaitu tiap-tiap karyawan memerlukan adanya pemecahan konflik bersama perusahaan, dengan terbuka, jujur dan adil. Kondisi tersebut sangat mempengaruhi loyalitas mereka pada perusahaan, kemudian dedikasi serta motivasi kerja para karyawan. Untuk itu perusahaan dapat memberikan kesempatan penyampaian keluhan melalui pengisian formulir atau skema yang disediakan.
- d. **Komunikasi**, setiap karyawan mengharapkan adanya komunikasi yang terbuka tentunya dalam batas-batas wewenang yang ditentukan dan tanggung jawab masing-masing pekerja, komunikasi yang lancar akan membuat penyampaian informasi yang dirasa cukup penting, menjadi tepat diterima pada waktunya yang pada akhirnya akan menimbulkan rasa kepuasan dari para karyawan.
- e. **Kesehatan kerja**, setiap karyawan memerlukan perhatian terkait kesehatan mereka, agar dapat bekerja dengan secara efisien, efektif dan produktif. Dalam hal ini perusahaan dapat menyelenggarakan program kesehatan yang membantu para karyawan untuk mengontrol kesehatan mereka demi menghasilkan kinerja optimal.
- f. **Keselamatan kerja**, merupakan hal yang sangat penting. Karyawan memerlukan adanya jaminan kelangsungan pekerjaannya. Perusahaan harus

berusaha menghindari memberhentikan karyawan, dan menjadikan mereka sebagai karyawan tetap serta memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengundurkan diri melalui program pensiun.

- g. **Keselamatan lingkungan di dalam melakukan pekerjaan**, semua karyawan yang bekerja memerlukan adanya keamanan lingkungan kerja. Perusahaan harus berusaha memberikan rasa aman kepada para karyawan, salah satu caranya dengan membentuk komite keselamatan kerja karyawan.
- h. **Kompensasi yang layak**, semua karyawan menginginkan adanya kompensasi yang memadai. Karyawan menginginkan gaji yang sesuai dengan beban kerja yang mereka terima. Untuk itu sangat penting bagi perusahaan membentuk struktur kepengurusan untuk mengatur kompensasi langsung dan tidak langsung yang diterima karyawan agar kompetitif dan dapat mensejahterakan.
- i. **Kebanggaan**, setiap karyawan perlu dibina dan dikembangkan perasaan bangga terhadap perusahaan tempat kerja mereka. Untuk itu penting bagi perusahaan menciptakan ciri khas sebagai identitas yang dapat menimbulkan rasa bangga para karyawan yang bekerja.

Sedangkan menurut Walton Walton dalam Zin (2004), Rose et.al, (2006) Gupta & Sharma (2011), dan Tabassum dkk, (2011), mengusulkan delapan kategori indikator yang berkaitan kepada kualitas kehidupan kerja sebagai kompensasi yang layak dan adil, kondisi kerja yang sehat dan aman, peluang langsung menggunakan dan mengembangkan kapasitas manusia, kesempatan untuk pertumbuhan dan keamanan yang berkelanjutan, integrasi sosial di organisasi kerja, ketatanegaraan

dalam organisasi kerja, ruang kerja dan kehidupan total, dan social relevansi kehidupan kerja.

Dari beberapa indikator-indikator yang telah didapatkan dari penelitian sebelumnya ada beberapa kesamaan yaitu partisipasi karyawan, pengembangan karier, penyelesaian konflik, komunikasi, kesehatan kerja, keselamatan kerja, keselamatan lingkungan di dalam melakukan pekerjaan, kompensasi yang layak dan kebanggaan. Hal inilah yang akan digunakan dalam penelitian ini yang dikaitkan dengan kondisi COVID-19 saat ini.

Dari beberapa literature di atas, maka didapatkan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah langkah-langkah yang dilakukan oleh perusahaan dalam menjaga kualitas sumber daya manusia melalui peningkatan kualitas kehidupan kerja karyawan, sehingga karyawan akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hosseini dan Musavi (2009), mempelajari hubungan kualitas kehidupan kerja dengan komitmen organisasi dan dimensinya pada *staff Isfahan Body Training Organization* di Iran. Dan dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi. Namun demikian, tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi kualitas hidup, pembayaran yang adil dan cukup dengan komitmen afektif dan komitmen normatif. Selain itu juga dalam penelitian Farjad & Shahrnaz (2013), menyatakan bahwa ada hubungan signifikan antara *quality work of life* dengan *affective commitment* namun memiliki hubungan terbalik dan

signifikan pada beberapa dimensi kualitas kehidupan kerja dengan komitmen kontinue dan komitmen normatif. Ditambahkan juga pada penelitian Hayati (2013), menyatakan bahwa penerapan kualitas kehidupan kerja meningkatkan secara signifikan pada komitmen karyawan, penelitian ini sebagai bukti penelitian sebelumnya oleh Husnawati (2006) dan Bhaesajangan (2010), bahwa komitmen organisasi dipengaruhi kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja.

Selain itu penelitian tentang hubungan kualitas kehidupan kerja dengan komitmen afektif dilakukan oleh Zin (2004) yang mempelajari korelasi antara kualitas kehidupan kerja dan komitmen dalam sampel Asia. Studi tersebut menyimpulkan bahwa pengawasan, penggajian dan integrasi (dimensi kualitas kehidupan kerja) berhubungan positif dengan komitmen afektif. Selain itu pada penelitian Zhao dkk. (2013) ditemukan hubungan positif antara kualitas kehidupan kerja dan komitmen afektif juga ditemukan dikutip pada penelitian Tarek (2017), selain itu juga Tarek (2017) menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif pada komitmen afektif dan komitmen normatif yang dengan mediasi gender. Pada penelitian Bala, dkk (2019) kualitas kehidupan kerja meningkatkan komitmen organisasi. Dan pada tahun 2020 penelitian oleh Alex didapatkan bahwa Kualitas kehidupan kerja berhubungan positif dengan komitmen kerja.

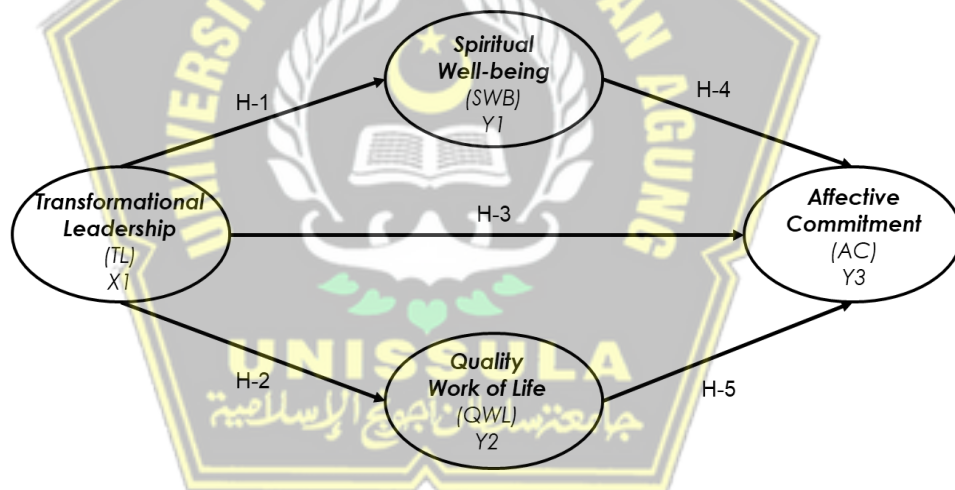
Penelitian di atas dilakukan dalam situasi yang memungkinkan perusahaan untuk memberikan penerapan kualitas kehidupan kerja yang lebih baik, namun belum ada penelitian yang melihat pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap

komitmen afektif di masa krisis akibat COVID-19 sekarang ini. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H5 : Hubungan Kualitas kehidupan kerja/ *Quality Work of Life (QWL)* berpengaruh positif pada Komitmen Afektif/ *Affective Commitment (AC)*.

2.5 Model Empirik

Berdasarkan kajian teori dan review hasil penelitian terdahulu, maka disusun kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3

Model Empirik : Efek *Transformational Leadership* dalam peningkatan *Affective Commitment* melalui *Spiritual Well Being* dan *Quality Work of Life*.

Gambar 2.3. menunjukkan bahwa *Affective Commitment* di PT. Nasmoco Group di masa pandemic COVID-19 dipengaruhi Efek *Transformational Leadership* melalui *Spiritual Well-Being* dan *Quality Work of Life*, yang berarti:

1. *Transformational Leadership* (TL) berpengaruh positif pada *Spiritual Well-Being* (SWB)
2. *Transformational Leadership* (TL) berpengaruh signifikan pada *Quality Work of Life* (QWL).
3. *Transformational Leadership* (TL) berpengaruh positif pada *Affective Commitment* (AC).
4. *Quality Work of Life* (QWL) berpengaruh positif pada *Affective Commitment* (AC).
5. *Spiritual Well Being* (SWB) berpengaruh positif pada *Affective Commitment* (AC).



BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan tentang arah dan cara melaksanakan penelitian yang mencakup jenis penelitian, pengukuran variabel dan indikator, sumber data, metode pengumpulan data dan responden, serta teknik analisis data.

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif, yaitu penelitian ilmiah yang sistematis terhadap bagian-bagian dan fenomena serta kausalitas hubungan-hubungannya. Atau penelitian yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel yang terlibat dalam penelitian dengan angka dan analisis data dengan prosedur statistik.

Sedangkan jenis penelitian yang akan digunakan dalam permasalahan ini adalah penelitian eksplanatori (*Explanatory Research*). Penelitian eksplanatori (*explanatory research*) bersifat penjelasan dan bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis guna memperkuat atau bahkan menolak teori atau hipotesis hasil penelitian yang sudah ada. Menurut Umar (1999), penelitian eksplanatori (*explanatory research*) adalah penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya. Selain itu penelitian eksplanatori menurut Singarimbun dan Effendi (1995), merupakan penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel penelitian dengan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Di dalam penelitian eksplanatori, pendekatan yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode survey, yaitu penelitian yang dilakukan untuk memperoleh fakta-fakta mengenai fenomena-fenomena yang ada di dalam

obyek penelitian dan mencari keterangan secara aktual dan sistematis. *Explanatory research* mencoba memberi penjelasan tentang mengapa dan bagaimana suatu hubungan dapat terjadi dalam suatu situasi.

3.2 Pengukuran Variabel

Variabel dalam penelitian ini adalah *affective commitment*, *quality work of life*, *spiritual well-being*, dan *transformational leadership* dengan indikator dari masing-masing variabel dijelaskan pada tabel 3.1.

Tabel 3.1
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	<i>Affective commitment/ AC</i> merupakan kesediaan individu untuk bertahan dalam organisasi dan mensupport organisasi dalam keadaan apapun dikarenakan adanya kelekatan emosional individu tersebut dengan organisasinya sehingga diindividu tersebut akan berusaha mencapai apa yang menjadi tujuan organisasi tersebut	1. Loyalitas, 2. Rasa bangga, 3. Kelekatan emosional dengan organisasi, 4. Identifikasi terhadap nilai dan tujuan organisasi, serta 5. Keterlibatan dalam organisasi.	Lores et al, 2016
2	<i>Quality work of life /QWL</i> merupakan tingkat kehidupan karyawan untuk memenuhi kehidupannya yang didapatkan dari perusahaan selama mereka bekerja. Atau suatu kebijakan yang dibuat oleh perusahaan untuk tetap	1. Partisipasi karyawan, 2. Pengembangan karier, 3. Penyelesaian konflik, 4. Komunikasi, 5. Kesehatan kerja, 6. Kompensasi yang layak, dan	Nawawi, 2016

memberikan kenyamanan karyawan dalam bekerja, bisa berupa kompensasi, karir, kesehatan dan lain-lain.

- | | | | |
|---|--|--|-----------------------|
| 3 | <i>Spiritual Well-Being/ SWB</i> merupakan suatu kondisi di dalam individu yang merasakan sejahtera seperti memiliki rasa aman sentosa, nyaman dan bahagia serta kondisi di mana individu tersebut mencapai tujuan hidup dan artikehidupanyang terkait tentang keyakinan terhadap Tuhan melalui praktek keagamaan. | 1. Penilaian diri terhadap hubungan dengan Tuhan.
2. Penilaian diri terhadap tujuan hidup. | Chaiviboontham, 2016 |
| 4 | <i>Transformational Leadership/ TL</i> merupakan pencerminan dari pemimpin yang memberikan motivasi sekaligus inspirasi kepada timnya serta memberikan perhatian di dalam pengembangan diri masing-masing karyawan. | 1. Pengaruh idealis (<i>Idealized influence</i>)
2. Pendampingan (<i>Coaching</i>)
3. Memberikan inspirasi motivasi (<i>Inspirational motivation</i>).
4. Stimulasi Intelektual (<i>Intellectual stimulation</i>)
5. Perhatian terhadap Individu (<i>Individualized consideration</i>)
6. Karismatik (<i>charismatic</i>) | Yongzhan Li, dkk 2018 |

Perangkat ukur yang digunakan untuk mengetahui kuat atau lemahnya tingkat pengaruh adalah menggunakan Skala Likert. Instrument dikembangkan dalam bentuk skala dengan pola jawaban skala Likert. Menurut Sugiyono (2010),

skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Pengukuran indikator penelitian ini diukur berdasarkan tingkat kesetujuan yang didapatkan dari setiap jawaban responden yang masuk melalui kuisioner akan diberikan skor, skor tersebut berkisar antara 1 hingga 7. Adapun alternative jawaban yang muncul adalah sangat setuju sekali (SSS), sangat setuju (SS), setuju (S), cukup setuju (CS), tidak setuju (TS), sangat tidak setuju (STS), dan sama sekali tidak setuju (SSTS). Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan ketentuan skor adalah sebagai berikut :

SSTS	STS	TS	CS	S	SS	SSS
1	2	3	4	5	6	7

Tabel 3.2 Skala Likert

3.3 Sumber Data

Sumber data adalah tempat didapatkannya data yang diinginkan. Pengertian sumber data menurut Zulfadrial (2012) adalah subjek darimana data dapat diperoleh. Pengetahuan tentang sumber data merupakan hal yang sangat penting untuk diketahui agar tidak terjadi kesalahan dalam memilih sumber data yang sesuai dengan tujuan penelitian. Misalnya suatu penelitian tentang beberapa jenis penyakit yang sedang diderita oleh masyarakat disuatu daerah untuk itu dilakukan survei di daerah tersebut.

Menurut Sugiyono (2009) bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder. Jadi sumber data terbagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer

adalah data yang diperoleh dari penelitian secara langsung (dari tangan pertama). Merupakan data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper & Emory, 1998). Data primer merupakan data yang diperoleh dari responden melalui kuesioner ataupun survey. Data primer yang akan digali adalah identitas responden serta persepsi responder mengenai variabel – variabel penelitian *affective commitment, quality work of life, spiritual well-being, dan transformational leadership*.

Untuk data sekunder merupakan data yang diperoleh peneliti berasal dari sumber yang sudah ada. Dalam penelitian ini diambil dari sumber PT. New Ratna Motor. Di mana data sekunder yang diambil misalnya pelaporan perusahaan berupa presensi, gaji atau insentif, laporan performance penjualan, informasi keuangan perusahaan, dan data-data yang diperoleh dari media online.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan melalui penelitian ini adalah melalui penyebaran kuesioner, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Kuisoner akan dilakukan secara online melalui google form dengan tetap menjaga kerahasiaan dari individu yang mengisi kuisisioner tersebut. Terdapat 2 desain pernyataan dalam kuesioner yaitu kuesioner dengan pernyataan tertutup dan kuesioner dengan pernyataan terbuka. Kuesioner tertutup berisi pernyataan dan sudah menyediakan pilihan jawaban terhadap pertanyaan yang diajukan. Sedangkan

kuesioner terbuka berisi pernyataan terbuka yang masih memberikeleluasaan bagi responden dalam memberikan tanggapan atau jawaban.

Kuesioner merupakan suatu teknik pengumpulan data secara tidak langsung (peneliti tidak langsung bertanya jawab dengan responden). Menurut Sugiyono (2008) Angket atau kuesioner merupakan tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Instrumen atau alat pengumpulan datanya juga disebut angket berisi sejumlah pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab atau direspon oleh responden (Sutopo, 2006). Responden mempunyai kebebasan untuk memberikan jawaban atau respon sesuai dengan persepsinya.

Kuesioner (angket) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya, dimana peneliti tidak langsung bertanya jawab dengan responden (Sutopo, 2006). Karena angket dijawab atau diisi oleh responden dan peneliti tidak selalu bertemu langsung dengan responden, maka dalam menyusun angket perlu diperhatikan beberapa hal.

- Ada pengantar atau petunjuk pengisian.
- Pertanyaan dirumuskan secara jelas menggunakan kata-kata yang lazim digunakan (populer), kalimat tidak terlalu panjang.
- Adanya pertanyaan atau pernyataan terbuka dan berstruktur disesuaikan kolom untuk menuliskan jawaban atau respon dari responden secukupnya.

Penelitian ini akan menggunakan kuesioner untuk menggali hal-hal yang terkait *transformational leadership, spiritual well-being, quality work of life* dan *affective commitment*.

3.5 Responden

Menurut Sugiyono (2010), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan *after sales* divisidi Nasmoco Group yang terdiri dari *Service Advisor, Foreman* (Kepala Regu Tehnisi), *Partman* dan Tehnisi di cabang Nasmoco Group Jawa Tengah dan DIY, di mana dalam penelitian ini akan mengambil responden pada 3 kota besar di Jawa Tengah dan DIY yaitu Semarang, Solo dan Jogjakarta. Wilayah ini adalah penyumbang performance terbesar di antara nasmoco group yang lain, yaitu hampir 70% dari total performance (sumber : PT. New Ratna Motor). Total populasi di 3 kota besar tadi adalah 407.

Penelitian ini akan menggunakan sample dari total populasi yang ada. Menurut Roscoe (1975) yang dikutip Uma Sekaran (2006) memberikan acuan umum untuk menentukan ukuran sampel :

1. Jumlah sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian.
2. Jika sampel dipecah ke dalam subsampel (pria/wanita, junior/senior, dan sebagainya), ukuran sampel minimum 30 untuk tiap kategori adalah tepat.

3. Dalam penelitian multivariate (termasuk analisis regresi berganda), ukuran sampel sebaiknya 10x lebih besar dari jumlah variabel dalam penelitian.
4. Untuk penelitian eksperimental sederhana dengan kontrol eksperimen yang ketat, penelitian yang sukses adalah mungkin dengan ukuran sampel kecil antara 10 sampai dengan 20.

Jumlah sample dihitung menggunakan rumus *Slovin* yang sering digunakan pada penelitian survei yang memiliki jumlah sample besar. Sehingga diperlukan rumus untuk mendapatkan sampel yang sedikit namun dapat mewakili populasi secara keseluruhan. Rumus *Slovin* adalah sebagai berikut :

$$n = N / (N * (d)^2 + 1)$$

Di mana , **n** = sampel;

N = populasi;

d = nilai presisi

Dengan demikian sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah

Di mana N = Populasi = 407

D = Nilai presisi atau batas kesalahan adalah 5%.

Sehingga didapatkan sampel sejumlah

$$\begin{aligned} n &= N / (N * (d)^2 + 1) \\ &= 407 / (407 * (5\%)^2 + 1) \\ &= 201 \end{aligned}$$

Sehingga didapatkan batas minimum pengambilan sampel penelitian ini sebanyak 201 karyawan dari 407 Karyawan yang masih aktif di Nasmoco Group area Pareto (Semarang, Jogja, Solo).

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data pada penelitian ini diawali dengan statistic deskriptif, uji instrumen dan pengujian hipotesis dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*) di mana masing-masing hipotesis akan dianalisis dan diuji hubungan antar variabelnya dengan menggunakan SmartPLS 3. SEM merupakan analisis multivariate yang mampu menganalisis hubungan antar variabel secara lebih kompleks sehingga hubungan antara variabel dalam penelitian dapat menjelaskan secara menyeluruh. SEM terdiri dari kumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian suatu rangkaian hubungan secara simultan. Tujuan utama SEM adalah memeriksa dan membenarkan model. Oleh karena itu, syarat utama SEM adalah membangun model struktural dan model pengukuran. Model dibuat dalam bentuk diagram jalur yang dibuat berdasarkan justifikasi dari teori penelitian. SEM dijalankan melalui program *Partial Least Square* (PLS). PLS digunakan karena menggunakan teknik *Ordinary Least Square* (OLS) sehingga mampu mengatasi keterbatasan analisis regresi. Misalnya, ketika karakteristik data bermasalah seperti data yang berukuran kecil, terdapat *missing value*, atau distribusi tidak normal yang terlihat dari adanya gejala multikolinearitas.

Selain itu juga penggunaan SEM merupakan teknik statistik yang digunakan untuk membangun dan menguji model statistik yang biasanya dalam bentuk model-model sebab akibat. SEM sebenarnya merupakan teknik hibrida yang meliputi aspek-aspek penegasan (*confirmatory*) dari analisis faktor, analisis jalur dan regresi yang dapat dianggap sebagai kasus khusus dalam SEM.

Dalam teknis analisis data penelitian ini ada beberapa langkah yang dilakukan yaitu :

3.6.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif akan memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang diperoleh dari nilai rata-rata, standar deviasi, maksimum, minimum, sum, dan range. Dalam penelitian ini akan dilakukan statistik deskriptif responden dan data penelitian. Deskripsi data responden meliputi jenis kelamin responden, umur responden, pendidikan responden, posisi pekerjaan dan masa kerja responden dalam penelitian. Sedangkan dalam data penelitian meliputi respon rate kuisioner, deskripsi variabel – variabel, indikator serta instrument penelitian beserta karakteristik – karakteristiknya.

2.6.2 Analisis SEM dengan PLS

Dalam proses analisis SEM dengan penggunaan PLS. Berikut adalah langkah-langkah dalam analisis menggunakan PLS yaitu:

1. Merancang Model Pengukuran (*outer model*)

Model pengukuran (*outer model*) merupakan model yang menghubungkan variabel laten dengan variabel manifest. Variabel laten *Transformational leadership* memiliki 5 variabel manifest. Variabel laten *spiritual well-being* memiliki 2 variabel manifest. Variabel laten *quality work of life* memiliki 4 variabel manifest. Serta variabel laten *affective commitment* memiliki 5 variabel manifest.

2. Merancang Model Structural (*inner model*)

Model structural (*inner model*) dalam penelitian ini terdiri dari 1 variabel laten eksogen yaitu *transformational leadership*. Sedangkan variabel laten endogen yaitu *affective commitment*. Namun untuk *quality work of life* dan *spiritual well being* bisa menjadi variabel laten endogen terhadap *transformational leadership* serta menjadi variabel laten eksogen terhadap *affective commitment*.

3. Membuat Diagram Jalur

Diagram jalur menggambarkan hubungan antar konstruk. Hubungan ini digambarkan dengan anak panah berbentuk lurus. Anak panah tersebut menunjukkan hubungan kausal langsung dari suatu konstruk ke konstruk lainnya. Konstruk eksogen merupakan variabel independen yang tidak diprediksi oleh variabel lain di dalam model. Sedangkan konstruk eksogen merupakan konstruk yang dituju oleh garis yang berujung panah.

4. Menguraikan Diagram Jalur ke dalam Persamaan Matematis

Berdasarkan model yang dibuat pada tahap ke-2, maka dibuatlah rumus persamaan matematis. Rumus persamaan matematis yang dibuat dari diagram jalur terdiri dari :

- a. Persamaan *inner model* yang menjelaskan hubungan sebab akibat untuk menguji hipotesis.
- b. Persamaan *outer model* (model pengukuran) yang menjelaskan hubungan sebab akibat antara indikator dengan variabel laten penelitian.

5. Pendugaan Koefisien Jalur, *Loading*, dan *Weight*

Metode estimasi parameter yaitu metode kuadrat terkecil (*least square methods*). Proses perhitungan dilakukan dengan cara iterasi. Iterasi akan berhenti ketika kondisi konvergen tercapai. PLS menggunakan proses iterasi 3 tahap untuk memperoleh estimasi koefisien jalur, *loading*, dan *weight*. Setiap tahap iterasi akan menghasilkan estimasi/ perkiraan. Tahapan tersebut adalah :

- a) Tahap-1; menghasilkan estimasi untuk *weight*
- b) Tahap-2; menghasilkan estimasi *outer* dan *inner model*.
- c) Tahap-3; menghasilkan estimasi *means* dan lokasi (konstanta).

6. Goodness of Fit

Uji kelayakan model (*goodness of fit*) dilakukan pada *outer* dan *inner model* yang dijelaskan sebagai berikut :

- a. Analisis *outer model* (Model Pengukuran).

Tahap pertama adalah mengevaluasi model pengukuran (*outer model*).

Berikut adalah beberapa pengujian *outer model* :

1. Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Uji validitas konvergen merupakan pengujian terhadap indikator dari variabel laten. Uji ini bertujuan memastikan bahwa responden benar-benar mampu memahami indikator-indikator penelitian.

Sehingga tidak terjadi kesalahpahaman terhadap indikator yang digunakan. Instrumen dikatakan valid jika mampu memberi hasil pengukuran yang sesuai dengan maksud dalam pengukuran. Untuk model reflektif, indikator dinilai berdasar pada hubungan antara score item (*component score*) dengan skor variabel laten (*construct score*) yang diestimasi dengan program SmartPLS. Reflektif individu dikatakan tinggi jika berkorelasi $>0,7$ dengan konstruk yang ingin diukur. Namun untuk penelitian yang masih dalam tahap awal pengembangan, skala pengukuran nilai loading $0,5 - 0,6$ dianggap cukup (Ghozali, 2006).

2. Uji Validitas Diskriminan (*Average Variance Extracted*)

Suatu model dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik ketika kuadrat *average variance extracted* (AVE) masing-masing konstruk lebih besar dari korelasi antar 2 konstruk dalam model. Nilai AVE menunjukkan besarnya varian/keragaman variabel manifest yang dapat dimiliki oleh konstruk laten. Jika nilai AVE $>0,5$ maka *convergent validity* dapat dikatakan baik. Artinya, variabel mampu menjelaskan rata-rata lebih dari separuh varian indikator-indikator variabel tersebut.

3. Uji *Composite Reliability* (CR)

Selain 2 pengujian diatas, model pengukuran juga dapat diukur dengan melihat nilai *composite reliability*. *Composite reliability*

merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya jika alat tersebut digunakan untuk mengukur gejala yang sama lebih dari satu kali. Alat ukur tersebut dapat dikatakan reliabel jika hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten. Dengan kata lain, *composite reliability* menunjukkan konsistensi alat dalam mengukur gejala yang sama. CR lebih baik dibandingkan *Cronbach Alpha* dalam mengukur internal consistency dalam SEM. Sebab, CR tidak mengasumsikan bahwa setiap indikator memiliki bobot yang sama. Uji CR dikatakan terpenuhi ketika nilai *composite reliability* $> 0,7$.

4. *Cronbach's Alpha*

Selain diuji menggunakan uji validitas konvergen dan uji validitas diskriminan, outer model juga diuji dengan melihat nilai *cronbach's alpha* dari blok indikator yang mengukur suatu konstruk. Jika *cronbach alpha* $> 0,60$, maka konstruk dapat dikatakan reliabel.

b. Analisis Inner Model (Model Struktural)

Langkah selanjutnya adalah mengevaluasi model struktural (*inner model*). Evaluasi model struktural dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar konstruk atau variabel. Output dari analisis ini dapat dilihat melalui menu *path coefficients* di PLS. Tabel *Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values, P-Values)* menampilkan kekuatan hubungan antar konstruk.

7. Pengujian Hipotesis

Tahap terakhir yaitu menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai t-values. Tingkat signifikansi adalah 0,05. Nilai t-value dalam PLS ditampilkan pada *table path coefficients*. Jika nilai t-statistik $\geq 1,967$ atau nilai probabilitas $P \leq 0,05$ maka H_0 ditolak (hipotesis diterima) (Haryono, 2016).

3.7 Operasional Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, variabel laten yang digunakan adalah *transformational leadership*, *spiritual well-being*, *quality work of life* dan *affective commitment*. Semua variabel dalam penelitian akan diukur menggunakan indikator-indikator (variabel manifest) tertentu yang akan diuraikan dalam bentuk pernyataan-pernyataan (lihat lampiran 1). Skala likert 1-7 digunakan untuk mengukur variabel.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab IV ini disajikan gambaran data penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban responden dimana hasil Pengolahan data selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk menganalisis dan menjawab hipotesis penelitian yang diajukan.

4.1. Deskripsi Responden

Tabel 4. 1 Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1.	Laki-laki	194	96,5%
2.	Perempuan	7	3,5%
	Jumlah	201	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Dari Tabel 4.1 menunjukkan jumlah responden berdasarkan jenis kelamin yaitu laki-laki lebih besar sebesar 194 responden (96,5%) dibandingkan dengan responden perempuan sebanyak 7 responden (3,5%). Hal ini membawa keuntungan tersendiri bagi Nasmoco Group terutama di mana laki laki memiliki tingkat mobilitas yang tinggi dan sesuai dengan bidang bisnisnya yaitu service kendaraan.

Tabel 4. 2 Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Presentase
1.	< 25 tahun	47	23,4%
2.	25 s/d 30 tahun	96	47,8%
3.	31 s/d 35 tahun	18	9,0%
4.	36 s/d 40 tahun	16	8,0%
5.	41 s/d 45 tahun	6	3,0%
6.	46 s/d 50 tahun	9	4,5%
7.	> 55 tahun	9	4,5%
	Jumlah	201	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat ditunjukkan bahwa responden dengan Kelompok umur 25 s/d 30 tahun mendominasi rata-rata usia responden yaitu

sebanyak 96 responden atau 47,8% dan kelompok usia < 25 tahun mendominasi rata-rata usia responden yaitu sebanyak 47 responden atau 23,4%. Data tersebut menunjukkan bahwa pada umumnya responden yang bekerja pada Nasmoco Group lebih banyak karyawan yang berusia sangat produktif yaitu usia 25 – 30 tahun. Hal ini sangat mendukung kegiatan operasional Nasmoco Group sehingga membuat pelayanan lebih prima, produktif dan banyak aktivitas dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal atau alokasi waktu yang telah ditentukan.

Tabel 4. 3 Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Presentase
1.	SLTA/SMK	150	74,6%
2.	Diploma	31	15,4%
3.	Sarjana (S1)	20	10,0%
4.	Pascasarjana	0	0,0%
	Jumlah	201	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat ditunjukkan bahwa responden dengan latar belakang pendidikan SLTA/SMK menempati urutan pertama yaitu sebanyak 150 responden atau 74,6% disusul latar belakang pendidikan Diploma yaitu 31 orang responden. Sehingga kondisi ini membawa dampak bagi organisasi karena dengan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan, karyawan mempunyai tingkat pengetahuan yang sesuai dengan bidang kerja sehingga dapat melakukan pelayanan dengan baik, khususnya di bidang otomotif karena kebanyakan adalah dari lulusan sekolah menengah kejuruan.

Tabel 4. 4 Berdasarkan Status Pernikahan

No	Status	Jumlah	Presentase
1	Belum Menikah	72	35,8%
2	Menikah	129	64,2%
	Jumlah	201	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat ditunjukkan status pernikahan bahwa responden yang berstatus menikah merupakan responden terbanyak yaitu sebanyak 129 responden atau 64,2%. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan nasmoco group memiliki tanggung jawab yang tinggi baik dalam pekerjaan maupun keluarga sehingga dalam bekerja mereka akan mempunyai rasa memiliki perusahaan.

Tabel 4. 5 Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Jumlah	Presentase
1	<i>Service Advisor</i>	46	22,9%
2	<i>Foreman</i>	44	21,9%
3	<i>Technisi</i>	91	45,3%
4	<i>Partman</i>	20	10,0%
	Jumlah	201	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat ditunjukkan bahwa jabatan responden technisi merupakan responden terbanyak yaitu 91 responden atau 45,3%. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan nasmoco group mayoritas didominasi technisi sehingga dalam proses pelayanan service sesuai dengan basic bisnis yang dikerjakan.

Tabel 4. 6 Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Presentase
1.	<1 tahun	1	0,5%
2.	1 s/d 5 tahun	62	30,8%
3.	6 s/d 10 tahun	83	41,3%
5.	11 s/d 15 tahun	20	10,0%
6.	> 15 tahun	35	17,4%
	Jumlah	201	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat ditunjukkan bahwa responden karyawan masa kerja 6 s/d 10 tahun merupakan responden terbanyak yaitu sebanyak 83 responden atau 41,3%. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan nasmoco group mayoritas berada pada usia masa kerja yang penuh dengan semangat kerja dan berpengalaman dibidangnya.

Tabel 4. 7 Berdasarkan Area Cabang

No	Golongan	Jumlah	Presentase
1.	Area Semarang	76	37,8%

2.	Area Solo	59	29,4%
3.	Area Jogja	66	32,8%
	jumlah	201	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat ditunjukkan bahwa responden Area Cabang Semarang merupakan responden terbanyak yaitu sebanyak 76 responden atau 37,8%. Kondisi ini menunjukkan bahwa Area Semarang mendominasi karyawan nasmoco group yang menjadi ujung tombak pelaksanaan capaian program kerja organisasi.

4.2. Deskripsi Variabel

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan antara lain *Transformational Leadership, Spiritual Well Being, Quality Work of Life* dan *Affective Commitment*.

Sebelum melakukan analisis, terlebih dahulu akan kita buat rentang skala untuk mengetahui persepsi milenial mengenai variabel yang diteliti.

$$\text{Rentang Skala (RS)} = (m-1)/n$$

Dimana : m = jumlah alternatif jawaban tiap item; n= Jumlah interval

Nilai tertinggi adalah 7 dan nilai terendah 1 dengan interval 5.

$$\text{Jadi, RS} = (7-1) / 5 = 1,20$$

Maka, interpretasi jawaban akan dikategorikan sebagai berikut (Arikunto, 2007):

1,00 – 2,20 = Sangat rendah

2,21 – 3,40 = Rendah

3,41 – 4,60 = Sedang

4,61 – 5,80 = Tinggi

5,81 – 7,00 = Sangat tinggi

Berdasarkan hasil penelitian dari 3 area cabang Nasmoco Group dengan jumlah sampel sebesar 200 responden atau karyawan, masing – masing deskripsi indikator adalah sebagai berikut :

4.2.1. Variabel *Transformational Leadership*

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variabel *Transformational Leadership* pada Nasmoco Group dalam penelitian ini digunakan 6 (enam) pernyataan yang diambil dari indikator yaitu: Pengaruh idealis (*Idealized influence*), Memberikan inspirasi motivasi (*Inspirational motivation*), Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*), Perhatian terhadap individu (*Individualized consideration*), Kharismatik (*Charismatic*), dan Mentor.

Tabel 4. 8 Hasil Jawaban Indikator Variabel Transformational Leadership

No	Indikator	Pernyataan	Rata-Rata
1.	Pengaruh idealis	Pemimpin saya mendapatkan rasa hormat hormat dari para pegawai	5,87

2.	Memberikan inspirasi motivasi	Pemimpin memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih baik	5,93
3.	Stimulasi Intelektual	Pemimpin mendorong saya untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan	6,05
4.	Perhatian terhadap Individu	Pemimpin berupaya meningkatkan pengembangan diri saya	6,06
5.	Karismatik	Membuat saya senang bila saya berada disekitar dia	5,93
6.	Coaching	Pemimpin memberikan petunjuk kepada saya bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan	5,60
Nilai rata-rata variabel <i>Transformational Leadership</i>			5,91

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.8 tanggapan tentang indikator variable *transformational leadership* dari perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator variable *transformational leadership* menunjukkan angka 5,91, yang menunjukkan sebagian besar responden menilai bahwa *transformational leadership* pada Nasmoco Group masuk kategori Sangat Tinggi (5,81 – 7,00). Indikator tertinggi dari variable *transformational leadership* adalah indikator perhatian terhadap individu (*Individualized consideration*) dengan nilai sebesar 6,06 (Sangat Tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan Nasmoco Group kepada pemimpinnya adalah pemimpin mampu menjadikan dirinya sebagai contoh perilaku dalam mengayomi serta memberikan solusi bagi karyawannya. Hal ini terjadi adanya proses coaching dan conseling yang sering dilakukan saat

bawahannya mengalami masalah. Meski memang masih ada sekitar 2% yang masih menjawab tidak setuju, hal ini dikarenakan banyaknya karyawan yang ada belum tersentuh secara merata.

Sedangkan indikator terendah adalah indikator mentor dengan skor nilai 5,60 (Tinggi). Dalam hal ini karyawan menyatakan bahwa pemimpin belum mampu melakukan mentoring penuh pada pengembangan individu karyawan. Dikarenakan mentoring yang dilakukan masih bersifat sesuai kebutuhan atau permasalahan yang terjadi.

4.2.2. Variabel *Spiritual Well Being*

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variabel *Spiritual Well Being* pada Nasmoco Group dalam penelitian ini digunakan 7 (tujuh) pernyataan yang diambil dari 2 (dua) indikator yaitu: *Religion WellBeing*, dan *Extensional Well Being*.

Tabel 4. 9 Hasil Jawaban Indikator Variabel *Spiritual Well Being*

No	Indikator	Pernyataan	Rata-Rata
1.	<i>Religion Well-being</i>	Saya memiliki hubungan yang penuh arti dengan Tuhan	6,59
		Saya yakin bahwa Tuhan selalu perhatian dengan masalah yang saya hadapi	6,74

	Hubungan saya dengan Tuhan membantu saya merasa tidak sendirian	6,69
Rata-rata indicator Religion Well-being		6,67
2. Extensional Well-being	Saya merasa kehidupan ini adalah sebuah pengalaman berharga	6,71
	Saya merasakan suatu kebahagiaan dalam tujuan hidup saya	6,43
	Saya merasa pasti tentang masa depan saya	5,97
	Saya yakin ada tujuan yang nyata dalam hidup saya	6,54
Rata-rata indicator Extensional Well-being		6,41
Nilai rata-rata variabel Spiritual Well Being		6,52

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.9 tanggapan tentang indikator *Spiritual Well Being* dari perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator variable *Spiritual Well Being* menunjukkan angka 6,52, yang menunjukkan sebagian besar responden menilai bahwa *Spiritual Well Being* pada Nasmoco Group masuk kategori Sangat Tinggi (5,81 – 7,00). Indikator tertinggi dari variable *Spiritual Well Being* adalah indikator *Religion Well Being* dengan pernyataan Saya yakin bahwa Tuhan selalu perhatian dengan masalah yang saya hadapi mempunyai nilai sebesar 6,74 (Sangat Tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Nasmoco Group memiliki keyakinan terhadap agama yang dianut. Bentuk implementasi yang dilakukan dalam peningkatan keyakinan bahwa Tuhan selalu perhatian adalah melalui berdoa, beribadah dan selalu

berbuat baik. Hal ini didapatkan dari pertanyaan terbuka saat survey dalam peningkatan *religion well being*. Khusus untuk agama Islam ditemukan didalam organisasi nasmoco memiliki perhimpunan Majelis Taklim Nasmoco yang secara aktif melakukan kegiatan pengajian di masing-masing cabang nasmoco. Di mana majelis ini selalu rutin mengadakan pengajian rutin secara online di masa-masa pandemic ini yang bisa diakses seluruh dealer nasmoco. Hanya ada 2% yang menjawab Tidak Setuju, hal ini sangat dipengaruhi oleh keyakinan karyawan terhadap ajaran yang dianutnya dan literasi agama yang dimiliki.

Sedangkan indikator terendah adalah indikator *Extensional Well Being* dengan pernyataan Saya merasa pasti tentang masa depan saya mempunyai nilai sebesar 5,97 (Sangat Tinggi). Dalam hal ini karyawan menyatakan bahwa kepastian masa depannya belum tentu dicapai pada nasmoco group. Ditemukan ada beberapa karyawan yang melanjutkan pendidikannya di jalur yang lebih tinggi seperti mengambil pendidikan Sarjana.

4.2.3. Variabel *Quality Work of Life*

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variabel *Quality Work of Life* pada Nasmoco Group dalam penelitian ini digunakan 6 (enam) pernyataan yang diambil dari indikator yaitu: Partisipasi karyawan (*Employee participation*), Pengembangan karir (*Career development*), Penyelesaian konflik (*Conflict resolution*), Komunikasi (*Communication*),

Kesehatan kerja (*Job Security*) dan Kompensasi yang layak (*Compensation*).

Tabel 4. 10 Hasil Jawaban Indikator Variabel Quality Work of Life

No	Indikator	Pernyataan	Rata-Rata
1.	<i>Employee participation</i>	Ditempat kerja Anda memiliki kesempatan pegawai untuk memberikan ide	6,28
2.	<i>Career development</i>	Ditempat kerja Anda Tersedia pendidikan/ pelatihan kerja pegawai untuk pengembangan karir	6,18
3.	<i>Conflict resolution</i>	Ditempat kerja Anda ada keterbukaan atasan dalam menerima setiap keluhan	6,04
4.	<i>Communication</i>	Ditempat kerja Anda ada Penyampaian informasi yang dikeluarkan oleh perusahaan/atasan kepada pegawai mengenai pekerjaan	6,15
5.	<i>Job Security</i>	Ditempat kerja Anda ada Pemberian jaminan kelangsungan pekerjaan sebagai upaya dari tidak adanya pemberhentian pegawai tetap dan rasa aman dalam bekerja	6,05
6.	<i>Compensation</i>	Ditempat kerja Anda ada Jumlah gaji/tunjangan dan keuntungan/manfaat yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan tugas yang diberikan	5,72
Nilai rata-rata variabel <i>Quality Work of Life</i>			6,07

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.10 tanggapan tentang indicator variable *Quality Work of Life* dari perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk

indikator variable *Quality Work of Life* menunjukkan angka 6,07, yang menunjukkan sebagian besar responden menilai bahwa *Quality Work of Life* pada Nasmoco Group masuk kategori Sangat Tinggi (5,81 – 7,00). Indikator tertinggi dari variable *Quality Work of Life* adalah indikator Partisipasi karyawan (*Employee participation*) dengan nilai sebesar 6,28 (Sangat Tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada Nasmoco Group menyadari bahwa kemajuan suatu organisasi banyak dipengaruhi oleh peran dari para karyawannya yang aktif melibatkan diri pada kegiatan perusahaan. Temuan yang didapatkan adalah di nasmoco adanya kegiatan Small Group Activity yaitu sebuah wadah yang disediakan untuk seluruh staff untuk bisa memberikan ide-ide mereka dalam memperbaiki proses kerja di areanya.

Sedangkan indikator terendah adalah indikator Kompensasi yang layak (*Compensation*) dengan nilai sebesar 5,72. Dalam hal ini responden menyatakan bahwa keterbatasan perusahaan adalah memberikan kompensasi yang diajukan karyawan. Hal ini tentu perusahaan memiliki pertimbangan terkait kemampuan perusahaan dan kewajiban perusahaan untuk memenuhi permintaan karyawan. Ditemukan memang kebijakan terkait kompensasi saat ini yang diambil perusahaan dirasakan oleh beberapa karyawan sangatlah tidak menyenangkan karyawan seperti penghapusan insentif kerja.

4.2.4. Variabel *Affective Commitment*

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variabel *Affective Commitment* pada Nasmoco Group dalam penelitian ini digunakan 6 (enam) pernyataan yang diambil dari 5 (lima) indikator yaitu: Loyalitas, Rasa Bangga, Kelekatan emosional dengan organisasi, Identifikasi terhadap nilai tujuan organisasi dan Keterlibatan dalam organisasi.

Tabel 4. 11 Hasil Jawaban Indikator Variabel Affective Commitment

No	Indikator	Pernyataan	Rata-Rata
1.	Loyalitas	Saya berkeinginan menghabiskan sepanjang hidup di organisasi ini	4,59
2.	Rasa Bangga	Saya merasa bangga menjadi bagian organisasi	6,15
3.	Kelekatan emosional dengan organisasi	Saya merasa nyaman didalam organisasi ini	5,89
		Saya memiliki rasa suka duka terhadap organisasi ini	5,97
4.	Identifikasi terhadap nilai dan tujuan organisasi	Saya ibarat memiliki keluarga baru didalam organisasi ini	6,20
5.	Keterlibatan dalam organisasi	Saya merasa masalah yang terjadi di organisasi menjadi permasalahan saya juga	5,88
Nilai rata-rata variabel <i>Affective Commitment</i>			5,78

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.11 tanggapan tentang indikator variable *Affective Commitment* dari perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk

indikator variable *Affective Commitment* menunjukkan angka 5,78, yang menunjukkan sebagian besar responden menilai bahwa *Affective Commitment* pada Nasmoco Group masuk kategori Tinggi (4,61 – 5,80). Indikator tertinggi dari variable *Affective Commitment* adalah indikator Identifikasi terhadap nilai dan tujuan organisasi dengan nilai sebesar 6,20 (Sangat Tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan nasmoco group siap untuk menghadapi tantangan pekerjaan dan siap untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Hal ini juga dipengaruhi oleh salah satu catur marga perusahaan yaitu perusahaanku adalah sawah ladangku.

Sedangkan indikator terendah adalah indikator loyalitas dengan skor nilai 4.59 (Tinggi). Ada sekitar 9% sangat tidak setuju, dalam hal ini karyawan merasa harapan dalam masa depannya pada nasmoco group masih kurang sehingga karyawan dalam bekerja menjalankan sesuai ritme pekerjaan. Dan mereka masih berharap untuk mendapatkan pekerjaan di luar khususnya bagi yang masih memiliki kesempatan bekerja di tempat lain.

4.3. Analisis Statistik

Analisis data dilakukan untuk menguji validitas dari masing-masing indikator dan reliabilitas dari konstruk. Kriteria validitas diukur dengan *convergent validity*, sedangkan *reliability* konstruk diukur dengan *composite reliability*.

4.3.1 Evaluasi Measurement (Outer) Model

Model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. atau dapat dikatakan bahwa outer model

mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada outer model.

1. Uji Validitas dengan *convergent validity*.

Suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai *loading factor* di atas 0,5 terhadap konstruk yang dituju. Output Smart PLS untuk *loading factor* memberikan hasil sebagai berikut:

Tabel 4. 12 Result For Outer Loading

	<i>Affective Commitment</i>	<i>Quality Work Of Life</i>	<i>Spiritual Well Being</i>	<i>Transformational Leadership</i>
x1.1				0,901
x1.2				0,853
x1.3				0,898
x1.4				0,912
x1.5				0,917
x1.6				0,865
y1.1			0,728	
y1.2			0,663	
y1.3			0,828	
y1.4			0,731	
y1.5			0,733	
y1.6			0,699	
y1.7			0,777	
y2.1		0,723		

y2.2	0,739
y2.3	0,865
y2.4	0,836
y2.5	0,744
y2.6	0,702
y3.1	0,883
y3.2	0,841
y3.3	0,831
y3.4	0,827
y3.5	0,691
y3.6	0,608

Sumber Data primer yang diolah, 2021

Pengujian validitas untuk indikator reflektif menggunakan korelasi antara skor item dengan skor konstraknya. Pengukuran dengan indikator reflektif menunjukkan adanya perubahan pada suatu indikator dalam suatu konstruk jika indikator lain pada konstruk yang sama berubah (atau dikeluarkan dari model). Indikator reflektif cocok digunakan untuk mengukur persepsi sehingga penelitian ini menggunakan indikator reflektif. Tabel di atas menunjukkan bahwa loading factor memberikan nilai di atas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,5. Berarti indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi convergent validity.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Hasil *compositereliability* akan menunjukkan nilai yang memuaskan jika di atas 0,7. Berikut adalah nilai *composite reliability* pada output:

Tabel 4. 13Composite Reliability

	<i>Composite Reliability</i>
<i>Affective Commitment</i>	0.905
<i>Quality Work of Life</i>	0.897
<i>Spiritual Well Being</i>	0.893
<i>Transformational Leadership</i>	0.959

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Tabel 4.13 di atas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk semua konstruk adalah di atas 0,7 yang menunjukkan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria discriminant validity. Untuk memperkuat uji realibilitas dilakukan pengujian dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), jika nilai $AVE > 0,5$ maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian.

Tabel 4. 14Nilai Average Variance Extracted

	<i>AVE</i>
<i>Affective Commitment</i>	0.618
<i>Quality Work of Life</i>	0.593
<i>Spiritual Well Being</i>	0.546

Transformational Leadership 0.794

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Tabel 4.16 menunjukkan hasil *Average Variance Extracted* (AVE) masing-masing konstruk adalah baik yaitu di atas 0,5. Suatu indikator dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik jika nilai *Average Variance Extracted* (AVE)-nya di atas 0,5. Terlihat disini nilai untuk *Average Variance Extracted* yang diperoleh memiliki nilai $> 0,5$, dari hasil diatas keseluruhan variabel memiliki nilai *Average Variance Extracted* $> 0,5$ artinya memiliki nilai reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya.

4.3.2 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah model yang diestimasi memenuhi kriteria *Outer Model*, berikutnya dilakukan pengujian model struktural (*Inner model*). Pengujian inner model dapat diketahui melalui hasil analisis bootstrapping dengan melihat output pada path coefficients dan Rsquare. Output tersebut disajikan dalam table berikut :

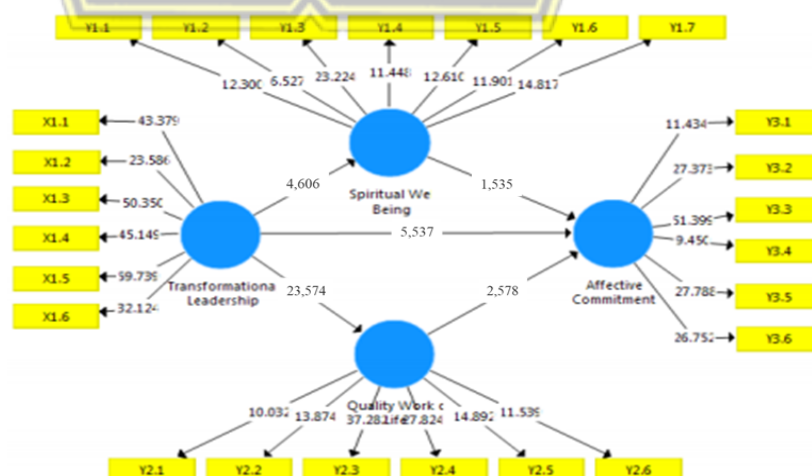
Tabel 4. 15 Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values, P-Values)

	Sampe l Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STD E)	P Value s
Quality Work of Life ->	0,247	0,247	0,096	2,578	0,010

Affective Commitment					
Spiritual Well Being -> Affective Commitment	0,098	0,106	0,064	1,535	0,125
Transformational Leadership -> Affective Commitment	0,508	0,505	0,092	5,537	0,000
Transformational Leadership -> Quality Work of Life	0,814	0,814	0,035	23,574	0,000
Transformational Leadership -> Spiritual Well Being	0,327	0,341	0,071	4,606	0,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Hasil analisis dari output table path coefficients model structural (inner model) menggambarkan hubungan antar variabel laten. Dari table tersebut juga dapat diketahui signifikansi pengaruh, besarnya pengaruh masing-masing variabel exogen terhadap variabel endogen. Hasil uji signifikansi dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut yang menyajikan model hasil pengolahan bootstrapping.



Gambar 4. 1Output Bootstrapping

Selain itu juga didapatkan persamaan yang terbentuk berdasarkan tabel diatas adalah :

$$\text{Persamaan 1 : } Y_1 = 0,327X$$

$$\text{Persamaan 2 : } Y_2 = 0,814X$$

$$\text{Persamaan 3 : } Y_3 = 0,508X + 0,098Y_1 + 0,247Y_2$$

Kemudian untuk melihat besarnya pengaruh variabel independen (exogen) secara bersama-sama terhadap variabel dependen (endogen), maka akan disajikan table berikut. Berikut adalah nilai *AdjustedR-Square* pada konstruk:

Tabel 4. 16AdjustedR-Square

	AdjustedR-square
Affective Commitment	0,577
Quality Work of Life	0,661
Spiritual Well Being	0,102

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Tabel 4.15 memberikan nilai 0.577 untuk konstruk *affective commitment* dan yang berarti bahwa *transformational leadership*, *spiritual well being* dan *quality work of life* mampu menjelaskan varians

affective commitment sebesar 57.7% sisanya 42.3% dijelaskan variasi lain yang tidak masuk dalam model. Nilai R juga terdapat pada *quality work of life* yang dipengaruhi oleh *transformational leadership* yaitu sebesar 66.1% sisanya sebesar 33.9% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk kedalam model. Dan Nilai R juga terdapat pada *Spiritual well being* yang dipengaruhi oleh *transformational leadership* yaitu sebesar 10.2% sisanya sebesar 89.8% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk kedalam model.

4.3.3 Pengujian Hipotesis

Selanjutnya dilakukan pengujian terhadap 5 hipotesis yang diajukan. Pengujian dilakukan dengan menggunakan nilai t-statistics dengan tingkat signifikansi 0,05. Nilai t-statistics dalam program SmartPLS 3.3.2 dapat dilihat pada output table path coefficients. Apabila nilai t-statistics $\geq 1,967$ atau nilai probabilitas (P Values) $\leq 0,05$ maka H0 ditolak (hipotesis penelitian diterima).

4.3.3.1 Pengaruh *transformational leadership* terhadap *spiritual well being*

Tabel 4.16 menunjukkan bahwa nilai *original sample estimate transformational Leadership* terhadap *spiritual well being* sebesar 0.327 yang menunjukkan bahwa arah hubungan adalah positif. Hubungan antara *transformational leadership* terhadap *spiritual well being* signifikan dengan T-statistik sebesar $4.606 > 1,97$. Dengan demikian hipotesis H1 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa ‘antara

transformational leadership memiliki pengaruh terhadap *spiritual well being* **diterima**.

Artinya bahwa kepemimpinan yang bersifat tranformasional berpengaruh pada kesejahteraan spiritual karyawan.

4.3.3.2 Pengaruh transformational leadership terhadap quality work of life

Tabel 4.16 menunjukkan nilai *original sample estimate* antara *Transformational Leadership* terhadap *qualitywork of Life* sebesar 0.814 yang menunjukkan bahwa arah hubungan adalah positif. Nilai T-statistik sebesar $23.574 > 1,97$ sehingga dinyatakan memiliki hubungan yang signifikan. Dengan demikian hipotesis H2 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa antara *transformational leadership* berpengaruh terhadap *qualitywork of life* **diterima**.

Artinya bahwa kepemimpinan yang bersifat tranformasional berpengaruh pada kebijakan yang dibuat dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan.

4.3.3.3 Pengaruh transformational leadership terhadap affective commitment

Tabel 4.16 di atas menunjukkan bahwa nilai T-statistik hubungan *transformational leadership* terhadap *affective commitment* sebesar 5.537 $> 1,97$ dan nilai *original sample estimate* sebesar 0,508 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *transformational leadership*

terhadap *affective commitment* adalah positif signifikan. Dengan demikian hipotesis H3 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh terhadap *affective commitment* **diterima**.

Artinya bahwa komitmen afektif dapat ditumbuhkan dari gaya kepemimpinan *transformational*.

4.3.3.4 Pengaruh *spiritual well being* terhadap *affective commitment*

Tabel 4.16 juga menunjukkan bahwa hubungan antara *spiritual well being* terhadap *affective commitment* adalah tidak signifikan dengan T-statistik sebesar $1,535 < 1,97$. Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0,098 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *spiritual well being* terhadap *affective commitment* adalah positif. Dengan demikian hipotesis H4 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa *Spiritual Well Being* berpengaruh terhadap *Affective Commitment* **tidak diterima**.

Artinya bahwa komitmen afektif dapat tidak berhubungan dengan kesejahteraan spiritual yang dimiliki oleh karyawan. Namun kesejahteraan spiritual bisa meningkatkan komitmen afektif.

4.3.3.5 Pengaruh *spiritual well being* terhadap *affective commitment*

Berdasarkan tabel 4.16 Nilai *original sample estimate quality Work of life* terhadap *affective commitment* sebesar 0,247 yang menunjukkan

bahwa arah hubungan antara *qualitywork of life* terhadap *affective commitment* adalah positif. Data Tabel menunjukkan bahwa hubungan antara *qualitywork of life* terhadap *affective commitment* memiliki nilai T-statistik sebesar $2.578 > 1,97$. Dengan demikian hipotesis H5 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa *qualitywork of life* berpengaruh terhadap *affective commitment* diterima.

Artinya bahwa komitmen afektif dapat dipengaruhi oleh kualitas kehidupan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Selain itu didapatkan analisis, berdasarkan nilai *original sample estimate* maka diperoleh bahwa nilai tertinggi yang mempengaruhi *affective commitment* adalah pada *transformational leadership* yaitu sebesar 0,508. Hal tersebut menunjukkan bahwa *transformational leadership* mempunyai pengaruh terhadap *affective commitment* lebih tinggi dari pada pengaruh *spiritual well being* dan *qualitywork of life*. Sedangkan variabel yang paling tidak dominan adalah *spiritual well being* yaitu dengan *original sample estimate* terkecil sebesar 0.098.

4.3.4 Pengaruh langsung dan tak langsung

Analisis pengaruh langsung, tidak langsung dan total ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel yang dihipotesiskan. Pengaruh langsung merupakan koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung atau sering disebut dengan koefisien jalur, sedang pengaruh tak langsung adalah pengaruh yang diakibatkan oleh variabel antara. Sedangkan

pengaruh total merupakan total perkalian dari pengaruh langsung dan tak langsung. Pengujian terhadap pengaruh langsung, tidak langsung dan total dari setiap variabel disajikan pada Tabel 4.17.

Tabel 4. 17 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung
Transformational Leadership Terhadap Affective Commitment Melalui Spiritual Well Being

Pengaruh	Hubungan	Koefisien	P-Value	Keterangan
Langsung	<i>Transformational Leadership terhadap Affective Commitment</i>	0.508	0,000	Signifikan
Tidak Langsung	<i>Transformational Leadership terhadap Affective Commitment melalui Spiritual Well Being</i> (0.327 x 0.098)	0.032	0,182	Tidak Signifikan
	Skor Total	0.540		

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Tabel 4.17 diketahui bahwa pengaruh langsung *transformational leadership* terhadap *affective commitment* (0,508) > Pengaruh tidak langsung *transformational leadership* terhadap *affective commitment* melalui *spiritual well being* (0,032). Sehingga dapat diketahui bahwa *spiritual well being* tidak dapat memediasi hubungan antara *transformational leadership* terhadap *affective commitment*, Sehingga untuk meningkatkan *affective commitment*, organisasi harus meningkatkan *transformational leadership* dengan maksimal.

Tabel 4. 18 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

***Transformational Leadership Terhadap Affective Commitment Melalui
Quality Work of Life***

Pengaruh	Hubungan	Koefisien	P-Value	Keterangan
Langsung	<i>Transformational Leadership terhadap Affective Commitment</i>	0.508	0,000	Signifikan
Tidak Langsung	<i>Transformational Leadership terhadap Affective Commitment melalui Quality Work of Life</i> (0.814 x 0.247)	0.201	0,011	Signifikan
Skor Total		0.709		

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Dari tabel 4.18 diatas diketahui bahwa Pengaruh langsung *transformational leadership* terhadap *affective commitment* (0,508) > Pengaruh tidak langsung *transformational leadership* terhadap *affective commitment* melalui *quality work of life* (0,201). Sehingga dapat diketahui bahwa *transformational leadership* berpengaruh terhadap *affective commitment* secara langsung. Hubungan tidak langsung antara *transformational leadership* terhadap *affective commitment* melalui *quality work of life* sebagai variabel intervening memiliki koefisien yang rendah sebesar 0,201 dengan nilai p-value sebesar 0,011 > 0,05. Sehingga variabel *quality work of life* dapat memediasi hubungan *transformational leadership* terhadap *affective commitment*. Namun untuk meningkatkan *affective commitment*, organisasi dapat secara langsung meningkatkan *transformational leadership* secara optimal.

Tabel 4. 19Pengaruh Total

Transformational Leadership Terhadap Affective Commitment Melalui Spiritual Well Being dan Quality Work of Life

Hubungan	Koefisien
<i>Transformational Leadership terhadap Affective Commitment melalui Spiritual Well Being</i>	0.540
<i>Transformational Leadership terhadap Affective Commitment melalui Quality Work of Life</i>	0.709

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Dari tabel 4.19 diketahui bahwa Pengaruh total *transformational leadership* terhadap *affective commitment* melalui *spiritual well being* (0,540) < Pengaruh total *transformational leadership* terhadap *affective commitment* melalui *quality work of life* (0,709). Sehingga dapat diketahui bahwa *transformational leadership* terhadap *affective commitment* melalui *quality work of life* memiliki pengaruh total yang paling besar.

4.4 Pembahasan

Pembahasan dalam penelitian ini akan memaparkan hasil dari pengujian variabel dalam penelitian ini secara keseluruhan dan mendalam. Berdasarkan olah data baik data deskriptif dan olah data menggunakan SEM PLS untuk mengetahui pengujian hipotesis maka didapatkan pembahasan sebagai berikut :

4.4.1 Transformational Leadership

Hasil penelitian menggambarkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh pada *spiritual well-being*, *quality work of life* dan *affective commitment*. Pembahasan dari pengaruh *transformational leader* berpengaruh pada variabel di atas adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh *transformational leadership* terhadap *spiritual well being*

Hasil penelitian menggambarkan bahwa *transformational leader* berpengaruh *spiritual well being*. Dari hasil penelitian ini pada masing-masing variabel dan indikatornya maka bisa dilihat bahwa semakin tinggi *transformational leadership* khususnya perhatian pemimpin terhadap karyawan, maka akan meningkatkan *spiritual well being* dari sisi *religious well being* pada sisi keyakinan bahwa Tuhan perhatian akan semua masalah yang sedang dihadapi karyawan. Pengaruh idealis pemimpin dan literasi-literasi atau pengalaman dalam unsur spiritual yang dimiliki pemimpin dalam memberikan inspirasi motivasi melalui komunikasi yang ditanamkan kepada individu-individu sebagai bentuk perhatian terhadap individu akan mempengaruhi penilaian diri karyawan terhadap hubungan dengan Tuhan, terhadap tujuan hidup dan kepuasan hidup secara keseluruhan pada diri anggota timnya. Hal ini bisa dilihat selama masa pandemic pemimpin selalu memberikan motivasi kepada karyawan untuk tetap bersabar, selalu bersyukur dan berdoa bahwa situasi krisis saat ini akan segera berakhir dan kondisi perusahaan akan kembali seperti sedia kala. Memang tidak dipungkiri spiritual dari pemimpin inilah yang akan menjadi penting dalam

membangun spiritual team. Bahkan pemimpin memperhatikan kesehatan teamnya seperti pemberian supplement makanan setiap seminggu sekali ataupun ada yang diberikan jamu dan vitamin dalam menjaga kesehatan dan imunitas karyawannya.

Selain itu berdasarkan hasil uji PLS pada tabel 4.16 di atas terhadap hipotesis pertama yaitu pengaruh *transformational leadership* terhadap *spiritual well being* berpengaruh positif signifikan. Hasil ini sesuai dengan penelitian kepemimpinan transformational dengan kesejahteraan spiritual, di mana kesejahteraan spiritual dibangun melalui menumbuhkan sikap kebermaknaan dan pelayanan yang dimunculkan dari kepemimpinan transformational. (Vali et al, 2016), serta menurut Vali & Nouri (2016) didapatkan hubungan positif antara *transformational leadership* dengan *spiritual well-being*.

Penelitian terdahulu banyak yang mengkonfirmasi bahwa *transformational leadership* dapat mempengaruhi tingkat *spiritual well being* karyawan. Diantaranya adalah hasil penelitian yang menyatakan bahwa pemimpin mempengaruhi *spiritual well being* melalui kemampuan mereka untuk meningkatkan rasa kebersamaan karyawan di tempat kerja (mckee, et.al, 2011). Kepemimpinan transformasional secara positif memprediksi langkah-langkah positif *wellbeing*. Pentingnya kepemimpinan transformasional untuk *spiritual well being* adalah pertanyaan yang layak menjadi perhatian kita, terutama ketika kita mempertimbangkan konsekuensi individu dan organisasi

dari memiliki tenaga kerja yang sehat, dan fakta bahwa pelatihan kepemimpinan dapat menjadi intervensi kesehatan kerja yang produktif (Arnold, 2017). Pemimpin transformasional memainkan peran penting dalam membentuk *spiritual well being* (Arokiasamy & Tat, 2020).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* sebagai konstruk memiliki potensi untuk secara positif mempengaruhi *spiritual well being* di kalangan karyawan.

2. Pengaruh *transformational leadership* terhadap *quality work of life*

Hasil penelitian menggambarkan bahwa *transformational leader* berpengaruh *quality work of life*. Dari hasil penelitian ini pada masing-masing variabel dan indikatornya maka bisa dilihat bahwa semakin tinggi *transformational leadership* khususnya perhatian pemimpin terhadap karyawan, maka akan meningkatkan *quality work of life* dari sisi *employee participation* yaitu adanya kesempatan karyawan dalam menyampaikan ide-ide mereka. Pengaruh stimulasi intelektual yang dilakukan pemimpin sebagai bentuk perhatian terhadap individu dalam memberikan motivasi kepada karyawan dalam membentuk pola komunikasi yang intensif akan mempengaruhi tingkat partisipasi karyawan dalam memberikan ide-ide dalam menghadapi persoalan yang ada dan menjadi bentuk kompensasi non finansial yang sangat berarti bagi karyawan. Karena tidak dipungkiri dalam kondisi krisis seperti ini kebutuhan finansial (kompensasi) lebih diutamakan dalam mendukung kebutuhan dasar karyawan, namun ada nilai-nilai lain yang

perlu dijalankan selain yang berhubungan dengan financial salah satunya adalah perhatian dan apresiasi terhadap ide-ide. Hal ini ditemukan dengan adanya kondisi krisis saat ini karyawan berpartisipasi dalam memberikan ide-ide dalam meningkatkan performance perusahaan. Seperti diketahui dengan kondisi krisis saat ini pun ide-ide dalam improvement malah berkembang pesat, sebagai contoh munculnya adanya aplikasi HaloBeng (Halo Bengkel→ layanan konsultasi bengkel melalui media digital), adanya pelayanan disinfektan dalam ruang mobil dan lain-lain. Hal inilah yang menjadi booster untuk keluar dari krisis saat ini.

Selain itu berdasarkan hasil uji PLS pada tabel 4.16 di atas terhadap hipotesa kedua yaitu pengaruh *transformational leadership* terhadap *quality work of life* berpengaruh signifikan. Penelitian terdahulu mendukung hasil penelitian ini, dikatakan bahwa *transformational leadership* merupakan elemen penting dalam meningkatkan *quality work of life*. Dengan adanya kearifan, pemahaman dan inovasi dari pimpinan maka akan timbul rasa percaya diri karyawan sehingga dapat meningkatkan kapasitas kerja dan tanggung jawab dalam mencapai keberhasilan organisasi yang mengarah pada kualitas kehidupan kerja (Suratno et al, 2021). Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional adalah prediktor signifikan kualitas kehidupan kerja (Kara et.al, 2018). Gaya kepemimpinan yang transformasional merupakan gaya kepemimpinan

yang tidak hanya sebatas hubungan kerja saja, akan tetapi lebih mengarah pada pemberian motivasi, perhatian kepada kebutuhan individu, dan lain-lainnya yang mengarah pada penghargaan kepada karyawan sebagai manusia yang memiliki hak-hak asasi yaitu salah satunya hak untuk didengarkan ide-idenya. Kepemimpinan transformasional akan membuat para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* sebagai konstruk memiliki potensi untuk secara positif mempengaruhi *quality work of life* di kalangan karyawan.

3. Pengaruh *transformational leadership* terhadap *affective commitment*

Hasil penelitian menggambarkan bahwa *transformational leader* berpengaruh *affective commitment*. Dari hasil penelitian ini pada masing-masing variabel dan indikatornya maka bisa dilihat bahwa semakin tinggi *transformational leadership* khususnya perhatian pemimpin terhadap karyawan, maka akan meningkatkan *affective commitment* dari sisi identifikasi terhadap nilai dan tujuan organisasi yaitu adanya rasa dari bahwa semua team ada bagian dari keluarga selain keluarga inti yang dimiliki. Hal ini terbukti ketika rekan-rekan yang mengalami dampak wabah seperti menjalani isolasi mandiri diakibatkan salah satu rekan terkena infeksi virus, mereka dengan sukarela membantu

rekannya tersebut. Selain itu dengan perolehan performance yang menurun, rekan-rekan yang lain saling membantu pekerjaan sehingga pekerjaan cepat selesai. Hal ini tidak lepas dari peran pemimpin dalam memberikan motivasi dan perhatian kepada mereka untuk tetap semangat sehingga bisa survive ditengah pandemic saat ini. Hal ini bisa dilihat bahwa karyawan masih menjalankan amanahnya dengan baik meski dalam kondisi krisis yang dihadapi oleh perusahaan saat ini. Bahkan hampir 80% dari pertanyaan terbuka yang diajukan, karyawan masih ingin bekerja dengan baik, lebih produktif dan bahkan tetap mau mempertahankan perusahaan supaya survive.

Selain itu berdasarkan hasil uji PLS pada tabel 4.16 di atas terhadap hipotesa ketiga yaitu pengaruh *transformational leadership* terhadap *affective commitment* berpengaruh positif signifikan. Penelitian ini didukung dengan hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *transformational leadership* menyebabkan karyawan merasa bahwa organisasi mendukung, menghargai, dan peduli kepada mereka dan mengarah pada keterikatan di antara anggota organisasi dan mengembangkan *affective commitment* tingkat tinggi terhadap organisasi (Ribeiro et.al, 2018). Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen afektif (Astuti & Udin, 2020). Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Organisasi mungkin berhasil dalam mempertahankan mentalitas dan perilaku positif di

antara karyawan dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transformasionalnya termasuk perilaku pengaruh yang diidealkan, atribusi pengaruh yang diidealkan, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Luu & Phan, 2020).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* sebagai konstruk memiliki potensi untuk secara positif mempengaruhi *affective commitment* karyawan.

Sedangkan pengaruh tidak langsung *transformational leadership* terhadap *affective commitment* melalui adalah sebagai berikut :

- a. Pengaruh Tidak Langsung *transformational leadership* terhadap *affective commitment* melalui *spiritual well being*.

Berdasarkan table 4.17 variabel *transformational leadership* berpengaruh terhadap *affective commitment* secara langsung tanpa melalui variabel *spiritual well being*. Namun variabel *transformational leadership* terhadap *affective commitment* melalui *spiritual well being* tidak berpengaruh signifikan. Sehingga variabel *spiritual well being* bukan merupakan variabel intervening. Maka untuk meningkatkan *affective commitment*, organisasi harus memiliki *Transformational Leadership* yang baik.

Dalam upaya meningkatkan loyalitas karyawan, rasa bangga, kelekatan emosional dengan organisasi, identifikasi terhadap nilai dan tujuan organisasi, serta keterlibatan karyawan, organisasi harus meningkatkan pengaruh idealis pemimpin dalam memberikan inspirasi motivasi dan stimulasi intelektual sebagai bentuk perhatian terhadap individu serta sifat karismatik pemimpin.

- b. Pengaruh Tidak Langsung *transformational leadership* terhadap *affective commitment* melalui *quality work of life*.

Berdasarkan table 4.17 *quality work of life* dapat memediasi hubungan antara *transformational leadership* terhadap *affective commitment*, sehingga untuk meningkatkan *affective Commitment*, organisasi dapat meningkatkan *quality work of life* dengan maksimal. Namun pengaruh mediasi hasil penelitian ini masih kecil dibandingkan dengan pengaruh secara langsung antara variabel *transformational leadership* terhadap *affective commitment*.

Pengaruh idealis pemimpin dalam memberikan inspirasi motivasi dan stimulasi intelektual sebagai bentuk perhatian terhadap Individu serta sifat karismatik pemimpin akan mempengaruhi tingkat partisipasi karyawan, pengembangan karier, kemampuan karyawan dalam penyelesaian konflik, membentuk pola komunikasi yang intensif, meningkatkan kesehatan kerja, dan menjadi bentuk kompensasi non finansial yang sangat berarti bagi karyawan yang secara tidak langsung akan meningkatkan loyalitas, rasa bangga, kelekatan emosional dengan

organisasi, identifikasi terhadap nilai dan tujuan organisasi, serta keterlibatan dalam organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk peningkatan *affective commitment* karyawan organisasi harus memperhatikan *transformational leadership* dalam mendorong terciptanya *quality work of life* yang baik.

4.4.2 Spiritual Well Being

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *spiritual well being* dapat dibangun melalui *transformational leadership* namun tidak berpengaruh signifikan terhadap *affective commitment*. Bahwa peningkatan *spiritual well being* dari sisi *religious well being* pada sisi keyakinan bahwa Tuhan perhatian akan semua masalah yang sedang dihadapi karyawan belum berpengaruh pada meningkatkan *affective commitment* pada sisi identifikasi terhadap nilai dan tujuan organisasi, yaitu adanya rasa bahwa semua team adalah bagian dari keluarga selain keluarga inti yang dimiliki. Penilaian diri terhadap hubungan dengan Tuhan, tujuan hidup dan kepuasan hidup secara keseluruhan tidak mampu meningkatkan loyalitas, rasa bangga, kelekatan emosional dengan organisasi, identifikasi terhadap nilai dan tujuan organisasi, serta keterlibatan dalam organisasi.

Spiritual well being secara relatif merupakan atribut psikologi yang stabil dan mampu merefleksikan tingkat kehidupan yang positif pada individu meliputi afek positif dan negatif, seperti penilaian dan perasaan mengenai kepuasan hidup, reaksi terhadap perasaan senang dan sedih, serta

kepuasan terhadap kehidupan sosial, agama, kesehatan, lingkungan kerja, dan domain penting lainnya. Komponen afektif merupakan refleksi pengalaman dasar dalam peristiwa yang terjadi di dalam kehidupan seseorang yang terbagi menjadi afek positif, yaitu refleksi emosi dan suasana hati yang menyenangkan dan afek negatif, yaitu representasi emosi dan suasana hati yang tidak menyenangkan. Pemenuhan kebutuhan akan kesejahteraan menjadi suatu kebutuhan yang wajib dicapai organisasi demi peningkatan komitmen karyawan secara afektif. Namun pemenuhan *spiritual well being* ini belum menjadi tujuan yang utama baik dalam memenuhi kebutuhan secara fisik maupun secara psikologis kesejahteraan karyawan Nasmoco. Pemenuhan kompensasi yang diberikan Nasmoco belum menyentuh pada kebutuhan baik jasmani maupun rohani karyawannya secara spiritual, sehingga karyawan belum meningkat komitmen afektifnya terhadap organisasi.

Spiritual well being yang dimiliki oleh individu masih memisahkan antara kepentingan dunia mereka dengan kepentingan spiritual mereka. Kenyamanan/ ketenangan yang dilahirkan dari kesejahteraan spiritual masih belum mampu diaktualisasi dalam pekerjaan yang dilakukan. Dalam situasi krisis saat ini yang bisa dilakukan oleh team dalam membangun kesejahteraan spiritual mereka adalah bersabar, bersyukur dan ikhlas dalam menghadapi kondisi yang ada. Dan menyakini bahwa kondisi akan kembali normal kembali.

Berdasarkan hasil uji PLS pada tabel 4.16 di atas terhadap hipotesa keempat yaitu pengaruh *spiritual well being* terhadap *affective commitment* tidak berpengaruh signifikan. Hasil penelitian ini bertentangan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa emosi positif dan dapat menghasilkan sikap karyawan yang lebih positif tentang pekerjaan dan organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi mempromosikan harapan dan kebahagiaan mereka, mereka cenderung untuk membalas dengan sikap positif terhadap organisasi, termasuk ikatan afektif organisasi dan perasaan loyalitas (Rego & Cunha, 2008). Dimensi spiritualitas tempat kerja berpengaruh positif terhadap komitmen afektif (Haryokusumo, 2015).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *spiritual well being* tidak memiliki pengaruh dalam peningkatan *affective commitment* karyawan.

4.4.3 Quality work of Life

Hasil penelitian menggambarkan bahwa *quality work of life* berpengaruh *affective commitment*. Dari hasil penelitian inipada masing-masing variabel dan indikatornya maka bisa dilihat bahwa semakin tinggi *quality work of life* pada sisi adanya kesempatan karyawan untuk memberikan ide-ide, maka akan meningkatkan *affective commitment* dari sisi identifikasi terhadap nilai dan tujuan organisasi yaitu adanya rasa dari bahwa semua team ada bagian dari keluarga selain keluarga inti yang dimiliki. Hal ini bisa kita temukan dengan adanya kegiatan small group aktivitas (kelompok sharing) yang berisikan sharing terkait masalah-masalah yang dihadapi di dalam pekerjaan menjadikan individu menjadi

bagian dari pemberi ide untuk kebaikan perusahaan. Kegiatan yang dijalankan secara rutin di tiap bagian ini menjadikan individu-individu yang ada menjadi bagian dari keluarga. Bahkan bermunculan inovasi yang dilakukan oleh masing-masing karyawan saat karyawan atau organisasi tersebut mengembangkan atau mengadopsi sistem baru/cara baru dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini menjadikan setiap individu menjadi bagian dari perusahaan, karena tidak dipungkiri dalam kondisi krisis seperti saat ini ide-ide kreatif sangat dibutuhkan, sehingga tidak hanya dari pimpinan saja yang memunculkan ide-ide namun dari anggota tim juga menjadi bagian dalam mengembangkan ide-ide kreatif. Berdasarkan hal di tersebut, dapat dinyatakan bahwa konsep kualitas kehidupan kerja yang diukur dengan partisipasi karyawan, akan meningkatkan identifikasi terhadap nilai dan tujuan organisasi, serta keterlibatan dalam organisasi.

Berdasarkan hasil uji PLS pada tabel 4.16 di atas terhadap hipotesa kelima yaitu pengaruh *quality work of life* terhadap *affective commitment* berpengaruh signifikan. Sebuah organisasi yang sukses menganggap kualitas kehidupan kerja karyawan sebagai strategi untuk memberikan keunggulan kompetitif karena kualitas kehidupan kerja memiliki manfaat untuk mencapai perilaku dan sikap positif di tempat kerja seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi (Ozgenel, 2021). Kualitas kehidupan kerja diperbaiki untuk meningkatkan faktor-faktor komitmen organisasi (Kaur, 2016). Kualitas kehidupan kerja (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan yang

menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan (Syamsuddin, *et.al*, 2020).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *quality work of life* memiliki pengaruh dalam peningkatan *affective commitment* karyawan.

4.4.4 Affective Commitment

Hasil penelitian menggambarkan bahwa *affective commitment* terjadi pada sisi indikator identifikasi terhadap nilai dan tujuan organisasi, di mana anggota team merasa organisasi adalah bagian dari keluarga baru selain keluarga inti yang mereka miliki. Rasa nyaman dan kekeluargaan terjadi di dalam organisasi yang mereka tempatin, namun untuk sisi loyalitas masih cukup rendah dari hasil penelitian, hal ini terjadi pada anggota tim yang berumur 25 sampai dengan 30 Tahun lebih dari 50% mereka masih menjadi nilai 1 sampai dengan 4, ini terjadi pada generasi milenial. Di mana mereka masih berharap untuk bisa mencoba hal lainnya.

BAB V

PENUTUP

Bab penutup ini menguraikan tentang simpulan rumusan masalah, simpulan hipotesis, implikasi teoritis, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.

5.1 Simpulan Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana meningkatkan komitmen karyawan dalam hal ini adalah *affective commitment* dengan *transformational leadership* melalui *quality work of life* dan *spiritual well-being* di masa COVID-19”. Berdasarkan hipotesis penelitian yang dikembangkan, maka masalah penelitian dapat diputuskan penyelesaiannya melalui pengujian analisis model persamaan struktural yang telah dikonsepkan yaitu bahwa hubungan antara variabel-variabel yang mempengaruhi *affective commitment* terdiri dari 2 variabel yang diajukan dan didukung secara empirik, yakni : *transformational leadership*, dan *quality work of life*. Untuk variabel *spiritual well being* masih belum mendukung secara signifikan dari *affective commitment*.

Berdasarkan berbagai dukungan dari pengujian hipotesis, maka masalah penelitian tersebut telah terjawab. Yaitu dengan menghasilkan model untuk meningkatkan *affective commitment* sebagai berikut: 1) meningkatkan *affective commitment* melalui *transformational leader* yaitu dengan meningkatkan perhatian pemimpin terhadap karyawan melalui pengembangan diri yang dimiliki oleh karyawan dengan berbagai motivasi dan sharing yang dimiliki oleh pemimpin. 2)

meningkatkan *affective commitment* melalui *quality work of life* yaitu dengan mengembangkan partisipasi dari karyawan dengan menerima ide-ide dan gagasan yang dimunculkan oleh karyawan sehingga keterlibatan mereka menjadi bagian dari sebuah organisasi.

Oleh karena itu model peningkatan *affective commitment* adalah sebagai berikut :

- a. Pertama, langkah-langkah dalam upaya meningkatkan *affective commitment* melalui peningkatan *quality work of life* yang dibangun oleh *transformational leadership*.



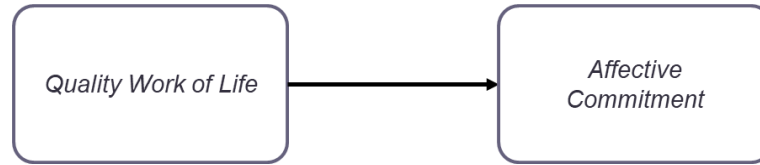
Gambar 5.1 Upaya Peningkatan *Affective commitment* melalui *quality work of life* yang dibangun oleh *transformational leadership*

- b. Kedua, langkah-langkah dalam upaya meningkatkan *affective commitment* melalui peningkatan *transformational leadership*.



Gambar 5.2 Upaya Peningkatan *Affective commitment* melalui *transformational leadership*

- c. Ketiga, langkah-langkah dalam upaya meningkatkan *affective commitment* melalui peningkatan *quality work of life*.



Gambar 5.3 Upaya Peningkatan *Affective commitment* melalui *quality work of life*

5.2 Simpulan Hipotesis

Simpulan hipotesis yang diperoleh adalah sebagai berikut :

1. *Transformational leadership* terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *spiritual well being*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik *transformational leadership* akan semakin meningkatkan *spiritual well being*. Sehingga untuk meningkatkan *spiritual well being* organisasi, dapat ditingkatkan melalui implementasi kepemimpinan *transformational* berorientasi spiritual.
2. *Transformational leadership* terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *quality work of life*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik *transformational leadership* akan semakin meningkatkan *quality work of life*. Sehingga untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja, dapat ditingkatkan melalui implementasi kepemimpinan *transformational*.
3. *Transformational leadership* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *affective commitment*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik *transformational leadership* akan semakin meningkatkan *affective commitment*. Sehingga untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan,

dapat ditingkatkan melalui kepemimpinan transformational dalam organisasi.

4. *Spiritual well being* tidak terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *affective commitment*. Hasil ini menunjukkan bahwa kesejahteraan spiritual yang dimiliki oleh karyawan belum bisa meningkatkan komitmen afektifnya terhadap organisasi, kesejahteraan spiritual yang dimiliki masih bersifat untuk kepentingan individu masih belum bisa mereka implementasikan dalam hubungan sesama manusia atau penerapan pada sebuah organisasi. Meski dalam mereka membangun rasa sabar, syukur dan ikhlas dalam menerima kondisi krisis saat ini, belum mampu mereka wujudkan dalam bentuk keterikatan emosi dengan organisasi, hal ini dimungkinkan karena adanya perasaan kecewa terhadap kebijakan perusahaan yang dikeluarkan di mana mereka merasakan adanya penurunan kesejahteraan ekonomi dan melihat adanya rekan-rekan mereka yang harus dikeluarkan dalam organisasi akibat kebijakan perusahaan untuk merampingkan biaya. Selain itu, dengan kondisi krisis saat ini menumbuhkan rasa ketidakpastian dalam masa depan mereka, adanya kekhawatiran nasib masa depan mereka akan sama dengan rekan-rekan yang sudah dikeluarkan sebelumnya sehingga disisi tujuan hidup dalam membangun *spiritual well being* menjadi terganggu.

5. *Quality work of life* terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *affective commitment*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik *quality work of life* akan semakin meningkatkan *affective commitment*. Sehingga

untuk meningkatkan komitmen afektive karyawan, dapat ditingkatkan melalui kualitas kehidupan kerja dalam organisasi.

6. *Spiritual well being* tidak dapat memediasi hubungan antara *transformational leadership* terhadap *affective commitment*, sehingga dalam meningkatkan komitmen afektif, organisasi harus mendorong implementasi gaya kepemimpinan transformational secara langsung.

7. *Quality work of life* dapat memediasi hubungan antara *Transformational leadership* terhadap *affective commitment*. Namun hasil mediasi ini masih rendah daripada pengaruh langsung antara *transformational leadership* terhadap *affective commitment*. Maka untuk meningkatkan *affective commitment* karyawan organisasi harus dapat menciptakan *transformational leadership* yang baik.

5.3 Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yaitu mengenai model peningkatan *affective commitment* melalui *transformational leadership*, dan *quality work of life*. Namun, *spiritual well being* yang berperan sebagai variabel lain untuk meningkatkan *affective commitment* belum pernah ditemui, sehingga menambah referensi tentang model peningkatan *affective commitment*. Keterkaitan variabel-variabel dalam model penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Transformational leadership* mampu meningkatkan *spiritual well being*, *quality work of life* dan *affective commitment*. Sehingga penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya dengan riset gap kondisi krisis, ragam budaya dan agama. Untuk meningkatkan *transformational leadership* perlu

ditingkatkan pada sisi *coaching* yaitu pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dalam penyelesaian masalah yang dihadapi diproses pekerjaan. Hal ini sangat diperlukan oleh karyawan dalam menghadapi persoalan yang terjadi dalam proses pekerjaan yang sangat bervariasi. Selain itu hal ini mendukung penelitian Vali & Nouri (2016), Kara dkk (2018), Khaola dkk (2019), Arokiasamy & Tat, (2020) dan Astuti & Udin, (2020).

2. *Spiritual well being* dapat ditingkatkan dengan melalui peningkatan pada *extensional well-being* pada sisi kepastian masa depan yang dirasakan oleh karyawan khususnya di tempat kerja. Hal ini terjadi di masa krisis saat ini, adanya kebijakan perusahaan dalam melakukan restrukturisasi organisasi menjadikan perasaan ketidakpastian dalam masa depan yang mereka. Kekhawatiran dan ketakutan yang muncul berupa hancurnya organisasi yang diakibatkan oleh krisis yang terjadi di dalam organisasi. Hal inilah yang mempengaruhi penurunan di sisi *spiritual well being* pada sisi *extensional well being* pada sisi kepastian masa depan. Selain itu juga peningkatan *spiritual well being* masih belum mendukung peningkatan *affective commitment*. Meski dalam hubungannya adalah positif. *Spiritual well being* masih bersifat individu masih belum mampu diterapkan pada hubungan manusia atau pada sebuah organisasi. Masih belum bisa mampu menjelaskan penelitian Nur Kamariah dkk (2017), di mana dalam penelitian tersebut menggambarkan hubungan *spiritual well being* dengan komitmen kerja secara keseluruhan.

3. *Quality work of life* mampu meningkatkan *affective commitment*. Dalam peningkatan *quality work of life*, hal yang perlu ditingkatkan adalah pada sisi *compensation* atau pemberian kompensasi dalam hal ini adalah gaji ataupun insentif yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Hal ini sangat dibutuhkan karyawan, kebijakan yang diambil oleh perusahaan saat kondisi krisis adalah pengurangan kompensasi karyawan. Penelitian ini mendukung penelitian Tarek (2017), Bala, dkk (2019), Syamsuddin, *et.al*, (2020), Alex (2020) dan Ozgenel (2021). Namun penelitian sebelumnya masih melihat komitmen secara keseluruhan belum spesifik terhadap *affective commitment*.
4. Pada variabel *affective commitment* ada hal yang menarik yang bisa didapatkan pada penelitian ini yaitu pada sisi loyalitas terkait karyawan ingin menghabiskan sepanjang hidupnya di organisasi memiliki rata-rata terendah, hal ini bila dilihat lebih dalam dari hasil survey didapatkan bahwa mayoritas adalah karyawan yang memiliki masa kerja 1-6 tahun yang menjawab 1 sampai dengan 4. Dan lebih dari 50% menjawab 1 sampai dengan 4 adalah karyawan yang berusia 25 sd 30 Tahun atau generasi milenial. Yang masih memiliki harapan-harapan untuk berkarya di tempat lain. Dan ini in line dengan hasil survey di area *spiritual well being* dimana rata-rata terendah ada pada sisi kepastian masa depan yang dirasakan oleh karyawan khususnya di tempat kerja. Oleh karena itu dalam membangun *affective commitment* melalui *spiritual well being* perlu ditingkatkan pada sisi kepastian masa depan khususnya di masa-masa krisis ini, yaitu

organisasi harus menyakinkan kepada tim bahwa organisasi masih sangat membutuhkan mereka dalam melewati masa-masa krisis saat ini.

5.4 Implikasi Manajerial

Dalam meningkatkan affective commitment di masa-masa krisis saat ini akibat pandemic COVID-19 ini perlu memperhatikan beberapa hal

1. Terkait *transformational leadership* organisasi harus mempertahankan perhatian terhadap individu (*individualized consideration*) dengan menjadikan dirinya sebagai contoh perilaku dalam mengayomi serta memberikan solusi bagi karyawannya. Hal ini bisa dilakukan dengan selalu menjaga komunikasi persuasi dengan anggota tim dalam menyikapi perubahan kebijakan di situasi krisis ini. Seperti misal dengan selalu menyapa, *humble*, *friendly* serta meningkatkan kemampuan pemimpin sebagai *coaching* yang selalu memberi petunjuk kepada karyawan bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan. Perusahaan harus selalu memberikan literasi terkait membangun pemimpin yang bisa menjalankan *transformational leadership* seperti refresh training terkait leadership. Pemimpin yang lebih atas (Manajer yang membawai pimpinan cabang) selalu memotivasi pimpinan cabang untuk tetap membangun semangat team dibawah mereka untuk tetap menjalankan kewajiban pekerjaan mereka seoptimal mungkin. Selain itu pemimpin harus mampu memyuarakan aspirasi team mereka kepada pimpinan yang membuat kebijakan yang sangat merugikan karyawan, sehingga hal ini akan menjadi

bentuk perhatian pemimpin terhadap timnya. Selain itu juga pemimpin harus bisa selalu membangun kesejahteraan spiritual dengan mampu menumbuhkan rasa sabar, rasa bersyukur dan rasa ikhlas dalam menghadapi pandemic saat ini, aktivitas yang bisa dilakukan melalui apel pagi yang memberikan cerita-cerita inspiratif dari pengalaman orang-orang sebelumnya yang berhasil melewati masa-masa sulit mereka.

2. Terkait *spiritual well being*, organisasi harus mempertahankan *religion wellbeing* dengan pernyataan Saya yakin bahwa Tuhan selalu perhatian dengan masalah yang saya hadapi yang menunjukkan bahwa karyawan Nasmoco Group memiliki keyakinan terhadap agama yang dianut. Implementasi yang dijalankan oleh setiap individu mulai dari berdoa, meningkatkan ibadah, selalu berbuat baik dan menambah ilmu pengetahuan agama yang mereka miliki khususnya bagi individu-individu milenial yang masih memiliki jiwa labil. Hal ini bisa dilakukan melalui motivasi yang bersifat spiritual ataupun aktivitas pengajian agama yang selalu diadakan, seperti pengajian online yang sekarang bisa diikuti dengan media online seperti zoom dan youtube. Selain itu untuk meningkatkan *spiritual wellbeing*, organisasi harus meningkatkan perasaan pasti tentang masa depan mereka (*extensional well being*). Dalam kondisi krisis saat ini kebijakan yang diambil membuat perasaan terhadap masa depan menjadi tidak jelas, oleh karena itu organisasi harus menyakinkan kepada seluruh tim untuk tetap optimasi menghadapi ujian yang sekarang dialami dan

menyakinkan kepada seluruh tim bahwa masa depan organisasi menjadi tanggung jawab seluruh individu yang berada di dalam organisasi tersebut.

3. Terkait *quality work of life* organisasi harus meningkatkan partisipasi karyawan (*employee participation*) dengan menyadari bahwa kemajuan suatu organisasi banyak dipengaruhi oleh peran dari para karyawannya yang aktif melibatkan diri pada kegiatan perusahaan. Hal ini bisa dilakukan dengan mengadakan sharing-sharing atau *five minute talk* setiap seminggu sekali untuk bisa mendengarkan ide-ide dari anggota tim. Kegiatan-kegiatan seperti *kaizen* pada budaya Toyota bisa menjadi saranan yang baik dalam menangkap ide-ide dari karyawan. Selain itu dalam meningkatkan *quality work of life* perlu meningkatkan pemberian kompensasi yang layak (*compensation*) yang dilakukan dengan pertimbangan terkait kemampuan perusahaan dan kewajiban perusahaan untuk memenuhi permintaan karyawan, misalkan melalui pemberian insentif bagi karyawan yang bisa mencapai target yang ditetapkan secara individu maupun secara total cabang. Hal ini akan memacu individu-individu akan lebih produktif ditengah masa pandemic saat ini.
4. Terkait *affective commitment* organisasi harus mempertahankan proses identifikasi terhadap nilai dan tujuan organisasi yang menunjukkan bahwa karyawan nasmoco group siap untuk menghadapi tantangan pekerjaan dan siap untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Dengan adanya nilai budaya yang dibangun oleh perusahaan, akan menjadi senjata yang ampuh untuk menjadi nilai yang ditanamkan pada setiap karyawan. Selain itu juga

untuk meningkatkan komitmen afektif organisasi harus meningkatkan loyalitas karyawan. Kurangnya loyalitas ini terjadi pada generasi milenial saat ini, hal ini tidak dipungkiri karena adanya akses informasi yang terbuka yang bisa diakses oleh generasi milenial saat ini. Oleh karena itu perusahaan harus mampu memampung ide-ide kreatif yang dimiliki oleh generasi milenial saat ini dan melakukan perubahan menuju era digital yang membuat generasi milenial lebih nyaman dalam bekerja.

5.5 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang

Pada penelitian ini dapat dilihat nilai *Adjusted R Squarespiritual well being* diperoleh sebesar 0,102 yang artinya *transformational leadership* hanya mampu menjelaskan varians *spiritualwellbeing* sebesar 10.2% sisanya 89.8% dijelaskan variasi lain yang tidak masuk dalam model. Ada hal-hal lain yang bisa sangat mempengaruhi *spiritual well being* selain *transformational leadership*. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat bertindak sebagai agen pemberdayaan manajemen pengetahuan, ketidakcocokan gaya kepemimpinan dalam organisasi dengan prinsip-prinsip penting manajemen pengetahuan, dapat menyebabkan konsekuensi yang tidak menyenangkan untuk perusahaan.

Pada penelitian ini masih belum bisa memberikan hasil *original sample of estimate spiritual well being* yang masih sangat kecil sehingga tidak terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *affective commitment*. Hasil ini menjadi sebuah black box penelitian yang sangat besar untuk penelitian mendatang. Penelitian ini telah memberikan bukti empiris praktis untuk

menunjukkan hubungan antara kepemimpinan, praktik manajemen pengetahuan dan komitmen afektive karyawan pada nasmoco group. Terlepas dari keterbatasan ini, penelitian ini telah memberikan bukti empiris praktis untuk menunjukkan hubungan antara kepemimpinan, kualitas kehidupan kerja karyawan dan komitmen afektive karyawan pada nasmoco group pada masa pandemic saat ini yang sangat mempengaruhi semua sektor kehidupan khususnya di dalam dunia bisnis otomotif.

Spiritual wellbeing merupakan sebuah atribut psikologi yang stabil dan mampu merefleksikan tingkat kehidupan yang positif pada individu. Individu dengan *spiritual well-being* yang tinggi akan mengalami kepuasan hidup dan merasakan kegembiraan yang lebih sering dari pada merasakan emosi yang kurang menyenangkan. *Spiritual wellbeing* terkait dengan perasaan yang pengukuran satu orang dan lainnya berbeda-beda, dan dapat dipengaruhi juga oleh unsur-unsur demografis individu, budaya yang dirasakan saat ini dan literasi spiritual yang dimiliki setiap individu. Sehingga dalam penelitian berikutnya untuk dapat meneliti kembali konstruk *spiritual wellbeing* dengan faktor demografis sebagai variabel kontrol. Pengaruh literasi leader dalam pengembangan *spiritual well being* sangat diharapkan karena banyak dari hasil kuisioner menunjukan organisasi lebih banyak mendapatkan literasi dari luar organisasi dibandingkan dari leader yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B. and Umrani, W.A. (2019), "Transformational leadership and innovative work behavior: the role of motivation to learn, task complexity and innovation climate", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 23 No. 3, available at: <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Ales Aruldoss, Kellyann Berube Kowalski and Satyanarayana Parayitam (2020), The relationship between quality of work life and work life balance mediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: evidence from India. *Journal of Advances in Management Research* © Emerald Publishing Limited 0972-7981 DOI 10.1108/JAMR-05-2020-0082
- Alexander B, Hilda. (2020) "Tiga Skenario Dampak Covid-19, 'New Normal' Hingga 'Survival.'" *Kompas.Com*. Last modified 2020. <https://properti.kompas.com/read/2020/04/13/144734421/tiga-skenario-dampak-covid-19-new-normal-hingga-survival?page=all#page2>
- Aliah B. Purwakania Hsan (2008), *Psikologi Perkembangan Islami (Menyikap Rentan Kehidupan Manusia dari Pralahir hingga Pascakematian)*, Jakarta
- Allan, N.J. and Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18.
- Anatan, Lina dan Lena Ellitan. (2009). *Manajemen Inovasi (Transformasi Menuju Organisasi Kelas Dunia)*. Penerbit, CV. Alfabeta Bandung.
- Anonymous (2005). Frequently Asked Questions. Available from <http://www.hhs.gov/ohr/faqsindex.html>.
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381.
- Arnold, K., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. & McKee, M. (2007). "Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 12 No. 3, pp. 193-210.
- Arokiasamy, A., & Tat, H. (2020). Exploring the influence of transformational leadership on work engagement and workplace spirituality of academic employees in the private higher education institutions in Malaysia. *Management Science Letters*, 10(4), 855-864
- Asarodi A, Golafshani A, Akaberi A. (2001) The relationship between spiritual wellbeing and quality of life in nurses. *J North Khorasan Univ Med Sci*. 2011;3(4):81- 8. [Persian]

- Astuty, I., & Udin, U. D. I. N. (2020). The effect of perceived organizational support and transformational leadership on affective commitment and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(10), 401-411.
- Avolio BJ and Bass BM (2002) *Developing Potential across a Full Range of Leadership Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Avolio BJ, Bass BM. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set* (3rd ed.) Redwood City (USA), CA: Mind Garden.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment : Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (8): 951-968
- Bala, I., Saini, R. and Goyal, B.B. (2019), "Impact of quality of work life on behavioral commitment", *Sumedha Journal of Management*, Vol. 8 No. 2, pp. 58-72.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1995), *Multifactor Leadership Questionnaire*, Mind Garden, Redwood City, CA.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. 2nd Ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bhindi N and Duignan P (1997) *Leadership for the new century: Authenticity, intentionality, spirituality and sensibility*. *Management and Administration Journal* 25(2): 117–132.
- Bhaesajsanguan, Sanguansak. (2010). *The Relationships among Organizational Climate, Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Thai Telecommunication Industry*. E-Leader Singapore
- Boon, O. K., Safa, M. S., Arumugam, V. (2006). TQM Practice and Affective Commitment : A Case of Malaysian Semiconductor Packaging Organizations. *International Journal of Management and Entrepreneurship*. Vol. 2. No. 1. Page. 37-55. Munich personal RePEc Archive.
- Bufford, R.K., Paloutzian, R. F., Ellison, C.W. (1991). Norms for the Spiritual Well-being Scale. *Journal of Psychology and Theology*, 19(1), 56-70.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Cascio, Wayne F. (2006). *Managing Human Resources*, Colorado: Mc Graw –Hill.
- Castro, C.B., Perinan, M.M., & Bueno, J.C.C. (2008). Transformational leadership and followers' attitude: The mediating role of psychological empowerment. *The International Journal of Human Resource Management*. 19 (10), 1842-1863.
- Chan, K.W. and Wyatt, T.A. (2007), "Quality of work life: a study of employees in shanghai, China", *Asia Pacific Business Review*, Vol. 13 No. 4, pp. 501-517, available at: <http://dx.doi.org/10.1080/13602380701250681>
- Chelte, A. F. (1983). *Organizational commitment, job satisfaction, and Quality of work life*. U.M.I. Dissertation Information Service.
- Dai, Y.D., Dai, Y.Y., Chen, K.Y. and Wu, H.C. (2013), "Transformational vs transactional leadership: which is better?: a study on employees of international tourist hotels in Taipei City", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25 No. 5, pp. 760-778.
- Derya Kara, Hyelin (Lina) Kim, Gyumin Lee, Muzaffer Uysal, (2018) "The moderating effects of gender and income between leadership and quality of work life (QWL)", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0514>
- Edin Strukan, M. N., Senad Sefić (2015). *Impact Of Transformational Leadership On Business Performance*
- Elkins DN, Hedstrom LJ, Hughes LL, et al. (1998) Toward a humanistic phenomenological spirituality. *Journal of Humanistic Psychology* 28(4): 5–18.
- Ellison, C. W. (1983). Spiritual well-being: Conceptualization and measurement. *Journal of Psychology and Theology*, 11(4), 330-340.
- Ellison, C. W., & Smith, J. (1991). Toward an integrative measure of health and well-being. *Journal of Psychology and Theology*, 19(1), 35- 48
- Fahmi Jahidah Islamy. 2016. PENGARUH KOMITMEN AFEKTIF, KOMITMEN NORMATIF DAN KOMITMEN BERKELANJUTAN TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA DOSEN TETAP STIE INABA BANDUNG. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun.
- Fairholm GW (1998) *Leadership and the Culture of Trust*. Westport, CT: Praeger
- Farjad, H.R & Varnous, S. (2013). Study of relationship of quality of work life (QWL) and organizational commitment. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, Vol. 4, No. 9, Hal. 449-456.
- Fernando, M. dan R. Chowdhury. (2010) *The relationship between spiritual well-being and ethical orientations in decision making: an empirical study with business executives*

in Australia; Research Online; Faculty of Business - University of Wollongong

Fry, Louis W. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*. No.14: 693-727.

Fukui S, Starnino VR and Nelson-Becker HB (2012) Spiritual well-being of people with psychiatric disabilities: The role of religious attendance, social network size and sense of control. *Community Mental Health Journal* 48(2):202–211.

Gao, Murphy and Anderson (2020) Transformational leadership effects on salespeople's attitudes, striving, and performance, *Journal of Business Research* 110 (2020) 237–245

Gellatly, I.R., Meyer, J.P. and Luchak, A.A. (2006), "Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: a test of Meyer and Herscovitch's propositions", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69 No. 2, pp. 331-345.

Gomez, R, & Fisher, J.W. (2005). Item response theory analysis of the spiritual well-being questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 38, 1107-1121.

Greenberg, J., & Baron, R. (2003). *Behavior in Organization* (fifth edition). New Jersey : Prentice Hall.

Gupta, M., & Sharma, P., (2011). factor credentials boosting quality of work life of BSNL employees in Jammu Region. *Sri Krishna International Research & Educational Consortium*, 2(1), 79-89.

Hadiwardoyo, W. (2020). Kerugian Ekonomi Nasional Akibat Pandemi Covid-19. *Jurnal of Business and Entrepreneurship*, Vol. 2 No. 2 April 2020. doi:10.24853/baskara.2.2.83-92

Haryokusumo, D. (2015). The effect of workplace spirituality dimensions on organizational commitment with perceived organizational support as moderating variable. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 6(2).

Hayati, Indah K (2013). Tesis- Analis Penerapan Quality of Work Life terhadap Kepuasan dan Komitment Karyawan. *Manajemen Industri Akademi Telekomunikasi Bogor*

Hilton, Tasia Lawnetta. (2015). Effect of Burnout and Organizational Commitment on the Turnover Intention of Clinical Laboratory Employees in Florida. *Amerika Serikat : Walden university*.

Hosseini ,M and Musavi ,Z(2009), The relationship between quality of work life and organizational commitment Department of Physical Education", *Isfahan University*

- Howell JM and Avolio BJ (1993) Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology* 78(6): 891–902
- Humas LIPI, (2020), DAMPAK DARURAT VIRUS CORONA TERHADAP TENAGA KERJA INDONESIA, <https://ipsk.lipi.go.id/index.php/berita/711-dampak-darurat-virus-corona-terhadap-tenaga-kerja-indonesia>
- Husnawati, Ari. (2006). Tesis. —Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Dan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Variabel (Studi Pada Perum Pegadaian Kanwil VI Semarang)l. Program Studi Magister Manajemen. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Jadidi A, Farahaninia M, Janm ohammadi S, Haghani H. (2011).The relationship between spiritual wellbeing and quality of life among elderly people residing in Kahrizak Senior House. *Iran J Nurs.*2011; 24(72): 48-56.
- Jafari E, Najafi M, Sohrabi F, Dehshiri GR, Soleymani E, Heshmati R. (2010). Life satisfaction, Spirituality Well-being and hHope in Cancer Patients in Persian. *Procedia Social Begavioral Sci*, 5:1362–6.
- Jalaluddin. (2012). Psikologi Agama. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- John & Luis (1997). Quality of work life gives recommendations; some changes already in the works June 20, 2003, diambil tanggal 20 April 2010, dari <http://www.mc.vanderbilt.edu/rep ort er/index.html?ID=2735>.
- Kamus besar Bahasa Indonesia Online (2020), Definisi Sejahtera,<https://kbbi.web.id/sejahtera>,
- Kanten, S. & Sadullah, O. (2012). An empirical research on relationship quality of work life and work engagement. *Procedia Social and Behavioral Sciences* (62) Hal. 360 – 366.
- Kara, D., Kim, H. (Lina), Lee, G., & Uysal, M. (2018). The moderating effects of gender and income between leadership and quality of work life (QWL). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1419–1435. doi:10.1108/ijchm-09-2016-0514
- King S and Nicol DM (1999) Organizational enhancement through recognition of individual spirituality. *Journal of Organizational Change Management* 12(3): 234–243.
- Kompas. (2020). Omzet IKM Otomotif Turun 90 Persen Selama Pandemi Virus Corona. Dampak COVID-19 Terhadap Dunia Otomotif Indonesia, 23(2), 249–280. <https://otomotif.kompas.com/read/2020/06/28/090100815/omzet-ikm-otomotif->

- KPC PEN Indonesia, Komite Penangan Covid dan Pemulihan Ekonomi Nasional, (2020), Situasi virus COVID-19 di Indonesia, <https://covid19.go.id/>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2008). *Organizational behavior*. 8th Ed. NewYork: McGraw-Hill Inc, International Edition.
- Lee, K., Allen, N.J. and Meyer, J.P. (2001), “The three-component model of organisational commitment: an application to South Korea”, *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, Vol. 50 No. 4, pp. 596-614.
- Luo, Z., Marnburg, E., Ogaard, T. and Larsen, S. (2013a), “Antecedents for employee helping behavior in the hospitality industry”, *Journal of China Tourism Research*, Vol. 9 No. 4, pp. 395-412.
- Luo, Z., Qu, H. and Marnburg, E. (2013b), “Justice perceptions and drives of hotel employee social loafing behavior”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 33 No. 0, pp. 456-464.
- Luu, D. T., & Phan, H. V. (2020). The effects of transformational leadership and job satisfaction on commitment to organisational change: a three-component model extension approach. *The South East Asian Journal of Management*.
- Marta, J.K.M. (2013). Perceptions About Ethics Institutionalization and Quality of Work Life: Thai Versus American Marketing Managers. *Journal of Business Research* 66. Hal. 381–389.
- Martsolf D and Mickley J (1998) The concept of spirituality in nursing theories: Differing world-views and extent of focus. *Journal of Advanced Nursing* 27(2): 294–303.
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. V. (2010). *Organizational Behavior* (5th edition). Newyork: McGraw.
- McKee, M. C., Driscoll, C., Kelloway, E. K., & Kelley, E. (2011). Exploring linkages among transformational leadership, workplace spirituality and well-being in health care workers. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 8(3), 233–255. doi:10.1080/14766086.2011.599147
- Meyer, JP, dan Allen N.J, (1991), A Three Component Conceptualization of komitmen organisasional, *Human Resource Management Review*
- Meyer J P; Stanley D J, Hersovitch L, dan Topolnytsky L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61, 20–52 (2002) doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolaytsky, L. (2002). Affective,

- continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp. 20-52.
- Moberg, O. (2002). Assessing and Measuring Spirituality: Confronting Dilemmas of Universal and Particular Evaluative Criteria. *Journal of Adult Development*, 9, 47–60.
- Nawawi, H. (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Cetakan Keempat. Universitas Gajah Mada Press. Yogyakarta.
- Nandedkar, A., & Brown, R. S. (2018). Transformational leadership and positive work outcomes. *International Journal of Organization Theory & Behavior*.
- Ng, T.W. (2017), “Transformational leadership and performance outcomes: analyses of multiple mediation pathways”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 28 No. 3, pp. 385-417.
- Nothouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. California: Sage Publication Inc.
- Nur Kamariah Abdul Wahid Norizah Mohd. Mustamil , (2017), " Ways to maximize the triple bottom line of the telecommunication industry in Malaysia: the potentials of spiritual wellbeing through spiritual leadership ", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 30 Iss 2 pp.
- Nurandini, Arina dan Eisha Lataruva (2014), *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*, Jakarta.
- Özgenel, M. (2021). The Effect of Quality of Life Work on Organizational Commitment: A Comparative Analysis on School Administrators and Teachers. *Ilkogretim Online*, 20(1).
- Pakpahan, A. K. (2020). COVID-19 dan Implikasi Bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. *Jurnal Ilmiah Hubungan Internasional*, 59-64.
- Paloutzian, R.F., & Ellison, C.W. (1982). Loneliness, spiritual well-being and quality of life. In L.A. Peplau and D. Perlman (Eds), *Loneliness: A sourcebook of current theory, research and therapy*. New York: Wiley
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V. (1974), “Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59 No. 5, pp. 603-609
- Powell, D.M. and Meyer, J.P. (2004), “Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65 No. 1, pp. 157-177.
- Rangga Rahadiansyah, Detikoto, (2020), *Diterjang Pandemi, Omzet IKM Otomotif Anjlok*

Hingga 90%, <https://oto.detik.com/berita/d-5070239/diterjang-pandemi-omzet-ikm-otomotif-anjlok-hingga-90>

- Rego, A., & e Cunha, M. P. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of organizational change management*.
- Rhoades, L., Elsenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to Organization : The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86. No. 5. Page. 825-836.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (6th ed.). Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Ribeiro, N., Yücel, İ., & Gomes, D. (2018). How transformational leadership predicts employees' affective commitment and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Robbins, S. P. (1996). *Organization Behavior. Concepts, Controversies, Applications* (7th ed.). New Jersey : Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior*. 10th Ed. New Jersey: Prentice Hall International.
- Robbins, Stephen P& Judge, Timothy A. (2008). *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas. Salemba Empat: Jakarta.
- Rose, R.C., Beh, L., Uli, J., & Idris, K., (2006). Quality Of Work Life: Implications Of Career Dimensions. *Journal of Social Sciences*, 2 (2), 61-67.
- yan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52, 141 – 166. www.uic.edu.
- Sabir, M. S., Sohail, A., & Khan, M. A. (2011). Impact of Leadership Style on Organization Commitment : In A Mediating Role of Employee Values. *Journal of Economics and Behavioral Studies*. Vol. 3. No. 2. Hal. 145-152.
- Salmani, D. (2005). *Improving the quality of work life and organizational behavior*. Tehran, School of Management
- Sandrick k (2003). Putting the emphasis on employees as an award. *Winning employer*, Baptist health care has distant memories of the workforce shortage, trustee. January. pp. 6-10.
- Schultz, D., & Schultz, S. E. (2002). *Psychology and Work Today*. Eight Edition. New Jersey : Prentice Hall Inc.

- Shafi, Humera, Bashir, Nelofar, & Yousuf, Usmat. (2016), Relationship between Spiritual Well-Being, Life Satisfaction and Depression: A Study of Middle Aged People, The International Journal of Indian Psychology, Volume 3, Issue 2, No.4, 147-154.
- Singarimbun, M dan Efendi, (1995) , Metode Penelitian Survey, Jakarta : PT. Pustaka LP3ES.
- Sirgy, M., Efraty, D., Siegel, P. & 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.
- Sri Mulyani (2020). Sri Mulyani Bicara Dampak PSBB: Luar Biasa Serius!. <https://www.cnbcindonesia.com/news/20200911180024-4-186241/sri-mulyani-bicara-dampak-psbb-luar-biasa-serius>
- Stuckey JC. (2001) Blessed assurance: The role of religion and spirituality in Alzheimer's disease care giving and other significant life events. J Aging Stud. 2001;15(1):69-84.
- Suratno, K. Saleh Ariyanti. Kusri. (2018). The relationship between transformational leadership and quality of nursing work life in hospital. International Journal of Caring Sciences, 11(3), 1416-1422.
- Susilawati, S., Falefi, R., & Purwoko, A. (2020). Impact of COVID-19's Pandemic on the Economy of Indonesia. Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences, 3(2), 1147-1156.
- Syamsuddin, S., Kadir, A., & Andriani, Y. (2020). The Influence of Quality of Work Life (QWL) on Employees' Organizational Commitment. MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 5(2), 257-274
- Tarek A. El Badawy, Ravi Chinta, Mariam M. Magdy, (2018) "Does 'gender' mediate or moderate the relationship between 'quality of work life' and 'organizational commitment'?: Evidence from SMEs in Egypt", Gender in Management: An International Journal
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (2003). Cognitive Elements of Empowerment: an Interpretative Model of Intrinsic Task Motivation. Academy of Management Review, 1(15), 4-16
- Tucker, L. R., & Lewis, C. (2004). The Influence of the Transformasional Leader. Journal of Leadership and Organizational Studies, 10(4), 2004.
- Vali Mehdinezhad and Fatemeh Nouri (2016) The relationship between elementary school principals' transformational leadership and spiritual well-being, Management in Education, British Educational Leadership, Management & Administration Society
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C. & Stride, C. (2004). "Leadership behavior and

subordinate well-being”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 9 No. 2, pp. 165-175.

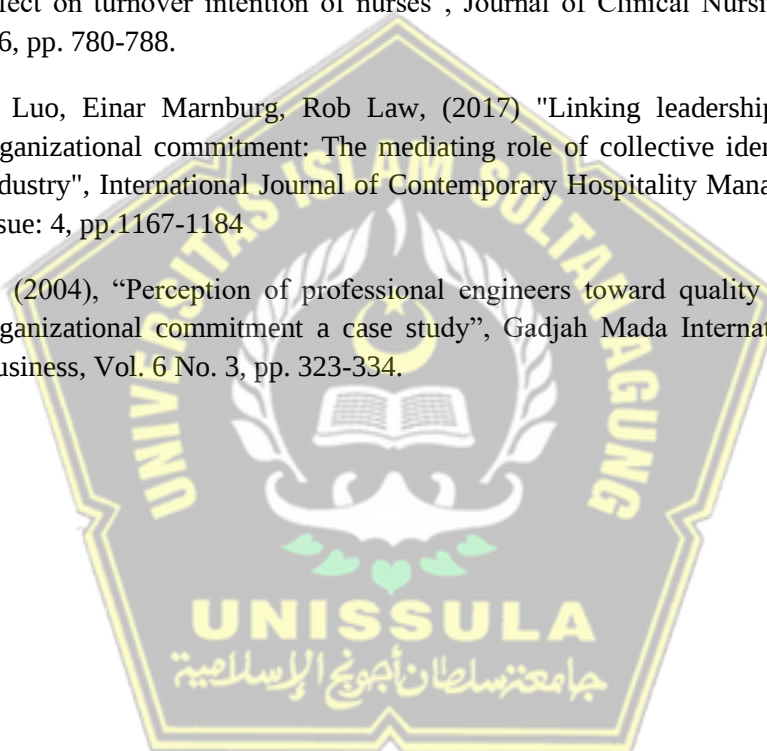
Walton, R.E. Improving the QWL, *Harvard Business Review*, 19 (12), May-June, 1980, 11-24. [10] Winter, R., Taylor, T. and Sarros, J., Trouble at Mill, “Quality of Academic work life issues within a comprehensive Australian University”, *Studies in Higher Education*, 25 (3), 2000, 279-294.

WWW.kamushukum.com (2008) artikel paramter kesejahteraan, dalam majalah Tamaddun edi Desember-Janari 2008.

Zhao, X., Sun, T., Cao, Q., Li, C., Duan, X., Fan, L. and Liu, Y. (2013), “The impact of quality of work life on job embeddedness and affective commitment and their co-effect on turnover intention of nurses”, *Journal of Clinical Nursing*, Vol. 22 Nos 5/6, pp. 780-788.

Zhenpeng Luo, Einar Marnburg, Rob Law, (2017) "Linking leadership and justice to organizational commitment: The mediating role of collective identity in the hotel industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29 Issue: 4, pp.1167-1184

Zin, R.M. (2004), “Perception of professional engineers toward quality of worklife and organizational commitment a case study”, *Gadjah Mada International Journal of Business*, Vol. 6 No. 3, pp. 323-334.



Tabel Uji Validitas & Reability

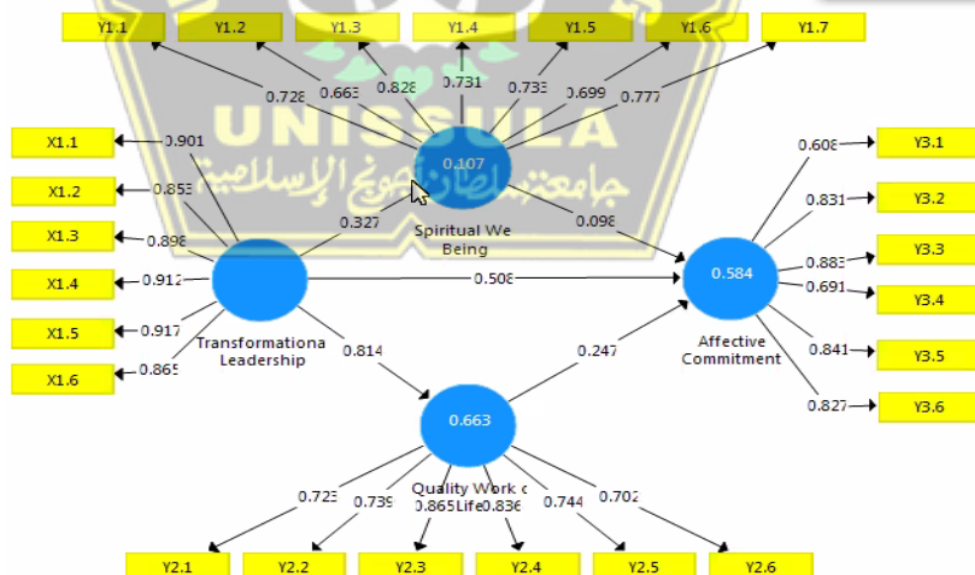
Variables	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE
Affective Commitment	0.873	0.898	0.905	0.618
Quality Work of Life	0.863	0.875	0.897	0.593
Spiritual Well Being	0.861	0.867	0.893	0.546
Transformational Leadership	0.948	0.949	0.959	0.794

Keterangan : *) reliable = loading factor > 0,7

**) valid = AVE > 0,5

Sumber: Output SmartPLS, diolah (2021)

Output Model Alogaritma



KUESIONER PENELITIAN

Bagian I. Identitas Responden

Biodata Responden

1. Nama Responden :
2. Jenis Kelamin :
☐ Laki-laki ☐ Perempuan
3. Usia anda saat ini :
☐ kurang dari 25 tahun ☐ 36 – 45 tahun ☐ Lebih dari 55 tahun
☐ 25 - 30 tahun ☐ 46 – 55 tahun
4. Pendidikan terakhir :
☐ SMA / SMK
☐ D3
☐ S1
☐ Other :
5. Status :
☐ Belum Menikah
☐ Menikah
6. Jabatan :
☐ SA
☒ Foreman
☐ Tehnisi
☐ Partman
7. Lama kerja :
☐ Kurang dari 1 tahun ☐ 6 – 10 tahun
☐ 1-5 tahun ☒ Lebih dari 10 tahun
8. PT. New Ratna Motor
9. Pilih salah satu cabang Anda :

Bagian II. Daftar Pertanyaan

Petunjuk :Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang Anda anggap paling sesuai.

Sama Sekali tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju	Sangat Setuju Sekali
SSTS	STS	TS	CS	S	SS	SSS
1	2	3	4	5	6	7

1. Transformational Leadership

No	Pertanyaan	SSTS 1	STS 2	TS 3	CS 4	S 5	SS 6	SSS 7
<i>Coaching</i>								
1.	Pemimpin memberikan petunjuk kepada saya bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan.							
<i>idealized influence</i>								
2.	Pemimpin saya mendapatkan rasa hormat hormat dari para pegawai.							
<i>Inspirational motivation</i>								
3.	Pemimpin memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih baik.							
<i>Intellectual stimulation</i>								
4.	Pemimpin mendorong saya untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.							
<i>Individualized consideration</i>								
5.	Pemimpin berupaya meningkatkan pengembangan diri saya.							
<i>Charismatic</i>								
6.	Membuat saya senang bila saya berada disekitar dia							

Menurut Anda pemimpin ada seperti apa ?

2. *Spiritual Well-being*

No	Pertanyaan	SSTS 1	STS 2	TS 3	CS 4	S 5	SS 6	SSS 7
<i>Religion Well-being</i>								
1.	Saya memiliki hubungan yang penuh arti dengan Tuhan.							
2.	Saya yakin bahwa Tuhan selalu perhatian dengan masalah yang saya hadapi.							
3.	Hubungan saya dengan Tuhan membantu saya merasa tidak sendirian.							
<i>Extensional Well-being</i>								
4.	Saya merasa kehidupan ini adalah sebuah pengalaman berharga							
5.	Saya merasakan suatu kebahagiaan dalam tujuan hidup saya.							
6.	Saya merasa pasti tentang masa depan saya.							
7.	Saya yakin ada tujuan yang nyata dalam hidup saya.							

Menurut Anda bagaimana meningkatkan spiritualitas dalam diri Anda ?

Menurut Anda bagaimana meningkatkan arti kehidupan Anda saat ini ?

3. *Quality work of Life*



No	Pertanyaan	SSTS 1	STS 2	TS 3	CS 4	S 5	SS 6	SSS 7
<i>Employee participation</i>								
1.	Kesempatan pegawai untuk memberikan ide							
<i>Career development</i>								
2.	Tersedia pendidikan/ pelatihan kerja pegawai untuk pengembangan karir							
<i>Conflict resolution</i>								
3.	Keterbukaan atasan dalam menerima setiap keluhan							
<i>Communication</i>								
4.	Penyampaian informasi yang dikeluarkan oleh perusahaan/atasan kepada pegawai mengenai pekerjaan							
<i>Job Security</i>								
5.	Pemberian jaminan kelangsungan pekerjaan sebagai upaya dari tidak adanya pemberhentian pegawai tetap dan rasa aman dalam bekerja							
<i>Compensation</i>								
6.	Jumlah gaji/tunjangan dan keuntungan/manfaat yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan tugas yang diberikan							

Menurut Anda apakah yang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai dengan keinginan Anda ?adakah saran dari Anda?

4. *Affective Commitment*

No	Pertanyaan	SSTS 1	STS 2	TS 3	CS 4	S 5	SS 6	SSS 7
<i>Affective Commitment</i>								
	Saya berkeinginan menghabiskan sepanjang hidup di organisasi ini							
	Saya merasa bangga menjadi bagian organisasi.							
	Saya merasa nyaman didalam organisasi ini							
	Saya memiliki rasa suka duka terhadap organisasi ini							
	Saya ibarat memiliki keluarga baru didalam organisasi ini							
	Saya merasa masalah yang terjadi di organisasi menjadi permasalahan saya juga							

Menurut Anda apakah Anda memiliki keinginan untuk bertahan dan mempertahankan perusahaan Anda? Bagaimana Anda memumbuhkan rasa komitmen terhadap perusahaan Anda?

