

## PERAN GAYA KEPEMIMPINAN MEMODERASI KUALITAS KEHIDUPAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN HINDU SWASTA DI BALI

I Putu Darmawan<sup>1</sup>, Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat<sup>2</sup>, I Made Astrama<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi, Bisnis Dan Pariwisata, Universitas Hindu Indonesia

e-mail: [iputudarmawan76@gmail.com](mailto:iputudarmawan76@gmail.com)<sup>1</sup>

Received : March, 2024

Accepted : April, 2024

Published : April, 2024

### ABSTRACT

*The implementation of education in Indonesia as stated in Law Number 12 of 2012 concerning Higher Education and Universities mandates that governance in a higher education institution, both State Universities and Private Universities, is based on the concept of managing healthy higher education management. can achieve quality education. Based on observations and interviews with several employees at Hindu Religious Private Universities in Bali, indications were obtained, including: (1) there has been no improvement in their competence; (2) many employees do not carry out their duties in accordance with their functions; (3) lack of opportunities to participate in activities inside and outside work; (5) there is no comprehensive employee performance measurement system in each of these universities. The aim of this research is to analyze the role of Quality of Work Life which is moderated by leadership style on the performance of employees of Private Religious Colleges in Bali. The location of this research includes three private university campuses with Hindu religious nuances in Bali. The sampling method in this research was a saturated sample, namely all employees at Private Hindu Religious Universities in Bali Province, totaling 100 people. The analytical method used is Partial Least Square (PLS) with Structural Equation Modeling (SEM). The results of the research show that Quality of Work Life has a Significant Influence on Employee Performance, Leadership Style Does Not Play a Role in Moderating the Influence of Quality of Life Work on Employee Performance.*

**Keywords:** Quality of Work Life, Employee Performance, Leadership Style

### ABSTRAK

*Penyelenggaraan pendidikan di Indonesia sesuai yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi dan Perguruan Tinggi mengamanatkan bahwa tata kelola pada suatu lembaga perguruan tinggi baik, Perguruan Tinggi Negeri maupun Perguruan Tinggi Swasta, adalah dengan konsep mengelola manajemen perguruan tinggi yang sehat akan dapat mencapai mutu pendidikan yang berkualitas. Berdasarkan observasi dan wawancara dengan beberapa pegawai pada Perguruan Tinggi Swasta Keagamaan Hindu di Bali, diperoleh indikasi antara lain: (1) kompetensi yang dimiliki tidak ada peningkatan; (2) kurang adanya kesempatan berpartisipasi dalam kegiatan di dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan; (3) belum adanya sistem pengukuran kinerja pegawai yang komprehensif di masing-masing perguruan tinggi tersebut Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis peran Kualitas Kehidupan Kerja yang dimoderasi oleh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Perguruan Tinggi Ilmu Agama Swasta di Bali. Lokasi penelitian ini meliputi tiga Kampus Perguruan Tinggi Swasta yang bernuansa Agama Hindu di Bali. Metode penentuan sampel dalam penelitian ini adalah sampel jenuh yaitu seluruh pegawai pada Perguruan Tinggi Keagamaan Hindu Swasta di Provinsi Bali yang berjumlah 100 orang. Metode analisis yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS) dengan Model Persamaan Structural Equation Modeling (SEM) hasil penelitian menunjukkan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja*

**Kata Kunci:** *Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja Pegawai, Gaya Kepemimpinan*

## **1. PENDAHULUAN**

Pendidikan berperan penting dalam meningkatkan sumber daya manusia dan membawa perubahan positif pada perkembangan suatu negara. Kualitas lembaga pendidikan sangat berpengaruh pada pengetahuan dan keterampilan sumber daya manusia dan juga sebagai pilar utama dalam pembangunan ekonomi, sosial, dan budaya.

Penyelenggaraan pendidikan di Indonesia sesuai yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi dan Perguruan Tinggi mengamanatkan bahwa tata kelola pada suatu lembaga perguruan tinggi baik, Perguruan Tinggi Negeri maupun Perguruan Tinggi Swasta, adalah dengan konsep mengelola manajemen perguruan tinggi yang sehat akan dapat mencapai mutu pendidikan yang berkualitas. Menurut Kurniawan, (2017), kinerja pegawai dalam organisasi perguruan tinggi merupakan klasifikasi yang penting untuk menilai sejauh mana pegawai berkontribusi pada pencapaian tujuan lembaga pendidikan tersebut. Kinerja pegawai adalah sebagai cerminan dari berbagai faktor yang mencakup komitmen, dedikasi, kemampuan, serta kontribusinya terhadap visi dan misi perguruan tinggi. Rabiah, (2019) menjelaskan bahwa tenaga kependidikan lembaga perguruan tinggi adalah sebagai fasilitator antara dosen dengan mahasiswa dalam mendukung proses pembelajaran dan pengajaran. Tenaga kependidikan bertanggung jawab dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif, menyediakan layanan pendukung, serta memastikan bahwa mahasiswa memiliki sumber daya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan akademik. Permasalahan pada tenaga kependidikan perguruan tinggi dapat berdampak pada berbagai aspek dan memiliki konsekuensi yang signifikan bagi lembaga pendidikan tersebut. Kinerja pegawai yang buruk dapat mengarah pada sejumlah kerugian seperti mengganggu proses akademik, ketidakpuasan dosen dan mahasiswa, kegagalan dalam pencapaian tujuan institusi, hingga merusak reputasi institusi.

Kinerja pegawai yang baik juga dibutuhkan dalam perguruan tinggi swasta berbasis agama Hindu di Bali dengan tata kelola personalia internal masing-masing institusi mulai dari unsur badan pengelola, unsur pimpinan institusi, serta unsur pelaksana teknis akademik. Pegawai pada perguruan tinggi swasta berbasis agama Hindu perlu melakukan upaya untuk menyesuaikan dengan perubahan yang sangat cepat, sehingga kinerja dapat berjalan optimal sebagaimana yang menjadi harapan serta tujuan institusi.

Data dari Ban-PT terkait peringkat Akreditasi Perguruan Tinggi Keagamaan Hindu Swasta yang ada di Bali pada tahun 2023 menunjukkan bahwa hanya Universitas Hindu Indonesia Denpasar yang memperoleh peringkat B, sedangkan Sekolah Tinggi Ilmu Keguruan dan Ilmu Pendidikan Agama Hindu Amlapura dan Sekolah Tinggi Ilmu Keguruan dan Ilmu Pendidikan Agama Hindu Singaraja masih berperingkat C. Berdasarkan ranking *Webometrics* 2023, tidak ada satupun Perguruan Tinggi Swasta berbasis Agama Hindu yang masuk dalam ranking 100 di Indonesia. Hal ini sangat berbeda jauh dengan Perguruan Tinggi Keagamaan lain yang mampu masuk peringkat yang cukup diakui di Indonesia, sehingga menunjukkan bahwa terdapat tantangan besar yang perlu diatasi dalam meningkatkan kualitas dan reputasi institusi pendidikan Hindu. Oleh karena itu, diperlukan adanya upaya peningkatan kinerja Perguruan Tinggi Swasta Keagamaan Hindu di Indonesia terutama di Bali karena jumlah penduduk yang mayoritas ber-Agama Hindu agar dapat memberikan manfaat positif bagi perkembangan pendidikan dan kehidupan masyarakat Hindu.

Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian misi, visi, dan tujuan organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan. Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi (Meitriana & Irwansyah, 2017). Keberhasilan kepemimpinan juga di pengaruhi oleh bagaimana pemimpin mampu untuk menanamkan nilai nilai kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja pegawai (Kawiana et al., 2020)

Berdasarkan fenomena yang sudah diuraikan sebelumnya juga didukung dengan hasil hasil penelitian dan *research gap* yang di temukan maka peneliti tertarik meneliti judul tentang “Peran Gaya Kepemimpinan Memoderasi Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perguruan Tinggi Keagamaan Hindu Swasta di Bali”.

## 2. METODE PENELITIAN

Subyek dalam penelitian ini meliputi tiga Kampus Perguruan Tinggi Swasta yang bernaunsa Agama Hindu di Bali yaitu sebagai berikut, (1) Sekolah Tinggi Ilmu Keguruan dan Ilmu Pendidikan Agama Hindu Amlapura (2) Sekolah Tinggi Ilmu Keguruan dan Ilmu Pendidikan Agama Hindu Singaraja (3) Universitas Negeri Hindu Indonesia Denpasar. Metode penentuan sampel dalam penelitian ini adalah sampel jenuh. Menurut (Sugiyono, 2018). sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel yakni pada Perguruan Tinggi Keagamaan Hindu Swasta di Provinsi Bali yang berjumlah 100 orang. Alasan ditentukannya seluruh populasi menjadi sampel adalah jumlah populasi yang cukup kecil agar meminimalisir terjadinya penyimpangan saat pengolahan data.

Kesungguhan responden dalam menjawab pernyataan pada kuesioner dalam penelitian ini merupakan hal yang paling penting dikarenakan keabsahan atau validitas suatu hasil penelitian sangat bergantung oleh alat pengukur instrumen yang digunakan dan data yang diperoleh, sehingga teknik analisis data diawali dengan pengujian instrumen yaitu dengan menguji validitas dan reliabilitas instrumen.

Metode Analisis Data dalam penelitian ini adalah Analisis Deskriptif dan PLS (SEM). Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data serta memberikan informasi tentang data yang dimiliki tanpa bermaksud menguji hipotesis (Ghozali, 2018). Sedangkan Partial Least Square (PLS) dengan Model Persamaan Structural Equation Modeling (SEM) adalah pendekatan berdasarkan variance atau component based structural equation modeling. Tujuan penggunaan PLS adalah untuk mengembangkan teori atau membangun teori serta digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten (Ghozali, 2018). Pengembangann hipotesis penelitian dimaksudkan adalah hipotesis ditetapkan berdasarkan kajian pustaka yang diperoleh melalui landasan teori dan atau melalui kajian empiris dari hasil penelitian sebelumnya. Berikut ini disajikan pengembangann hipotesis dari penelitian ini adalah, Kualitas kehidupan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Emotional labor berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai dan Gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh emotional labor terhadap kinerja pegawai

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 3.1 Deskripsi Data

#### a. Analisis Deskriptif

Berikut adalah Karakteristik Responden yang didapat dari hasil kuisioner

Tabel 1. Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Laki-Laki	44	44%
Perempuan	56	56%
Total	100	100%

[Sumber: Data Diolah, 2023]

Data distribusi jenis kelamin responden menunjukkan bahwa respondes dengan jenis kelamin perempuan dan laki-laki hampir walaupun masih lebih banyak Perempuan, namun tidak ada dominasi jenis kelamin tertentu dan diharapkan data ini mampu mewakili keadaan keduanya. Tabel 5.1 menunjukkan bahwa jumlah responden laki-laki yang terlibat sebesar 44 orang dengan presentase 43,5% dan jumlah responden perempuan sebesar 57 orang dengan presentase 56,5% Berikut adalah hasil analisis responden sesuai dengan Usia nya.

Tabel 2. Usia Responden

Usia Responden	Jumlah	Persentase %
20–27 Tahun	21	21%

28–34 Tahun	21	21 %
35–41 Tahun	30	30%
42–48 Tahun	15	15%
49–55 Tahun	10	10%
> 55 Tahun	3	3%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

[Sumber: Data Diolah,2023]

Berdasarkan tabel 5.2 di atas dapat diketahui bahwa untuk usia responden antara 20-27 tahun yaitu sebanyak 21 orang atau 21%. Kemudian usia responden antara 28–34 tahun yaitu sebanyak 21 orang atau 21% dan Usia 35-41 tahun sebanyak 30%, usia 42-48 sebanyak 15%, 49-55 Tahun sebanyak 10% dan diatas 55 Tahun sebanyak 3%. Berdasarkan umur responden yang digunakan dalam penelitian ini, paling banyak adalah responden yang berumur antara tahun 35-41 tahun yaitu sebanyak 30 orang atau 30%. Hal tersebut dapat disimpulkan responden yang merupakan pegawai berada pada usia dewasa sehingga keputusannya bisa dipertanggungjawabkan.

Tabel 3. Pendidikan Responden

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase %
<b>SMA/SMK</b>	6	6%
<b>Diploma</b>	20	20%
<b>S1</b>	67	67%
<b>S2</b>	15	15%
<b>S3</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

[Sumber: Data Diolah,2023]

Distribusi pendidikan terakhir konsumen menunjukkan bahwa jumlah konsumen yang memiliki latar belakang S3 tidak ada, namun pendidikan SMA menempati presentase paling rendah yakni 6 %. Responden dengan Pendidikan S2 sebanyak 15%, Diploma sebanyak 20%. Responden dengan Pendidikan S1 sebanyak 67%. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden yang merupakan pegawai didominasi dengan latar belakang pendidikan yang cukup baik, sehingga memiliki pengetahuan yang baik terkait dengan pelayanan informasi.

Tabel 4. Lama bekerja Responden

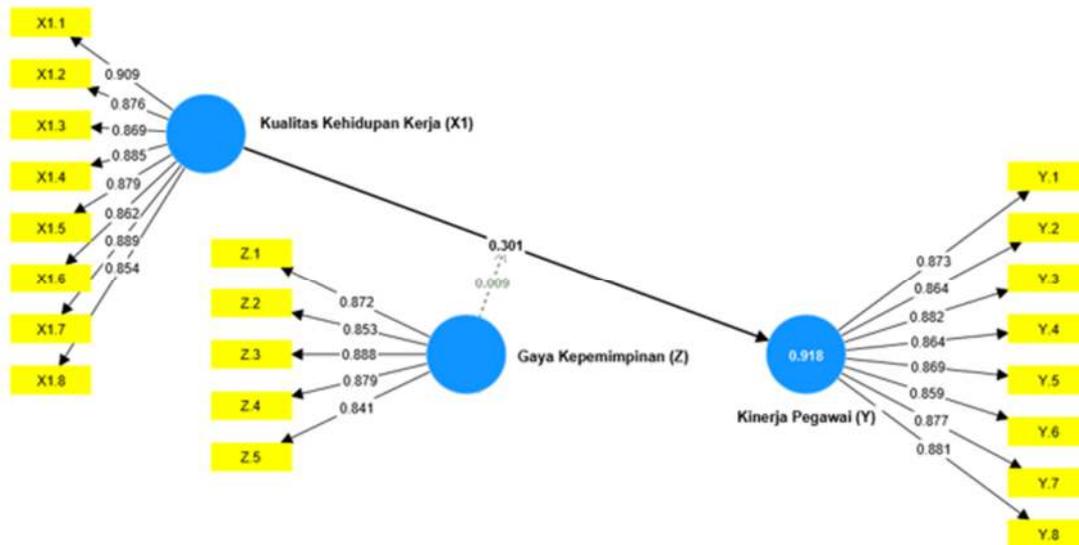
Lama Bekerja	Jumlah	Persentase %
<b>1–3 Tahun</b>	10	10%
<b>4–6 Tahun</b>	33	33%
<b>7–9 Tahun</b>	25	25%
<b>10–12 Tahun</b>	12	12%
<b>&gt; 12 Tahun</b>	10	10 %

[Sumber: Data Diolah,2023]

Berdasarkan tabel 5.4 di atas dapat diketahui bahwa untuk lama bekerja responden didominasi oleh responden yang telah bekerja dari 4-6 tahun yakni sebanyak 33% disusul dengan yang telah bekerja

selama 7-9 tahun sebanyak 25%. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki cukup pengalaman dalam pekerjaan dan rasa tanggungjawab yang cukup tinggi dalam kelangsungan hidup perguruan tingginya.

b. Partial Least Square (PLS) dengan Model Persamaan Structural Equation Modeling (SEM)



Gambar Path Coefficients Hasil Uji Validitas Konvergen  
[Sumber: Data Diolah,2023]

Dari Gambar Diatas diatas hasil output SEM-PLS diketahui nilai Validitas. Hasil uji Validitas konvergen pada variabel kualitas kehidupan kerja (X1), Gaya Kepemimpinan (Z) dan Kinerja Pegawai (Y) dinyatakan valid karena nilainya lebih dari 0,7.

Tabel 6. Discriminant Validity (AVE), Reliabilitas (Cronbach’s Alpha)

	Cronbach’s Alpha	Rho_A	Composite Reliability	AVE
Kualitas Kehidupan Kerja (X1)	0,958	0,958	0,964	0,771
Kinerja Pegawai (Y)	0,955	0,955	0,962	0,759
Gaya Kepemimpinan (Z)	0,917	0,918	0,938	0,751

[Sumber: Data Diolah,2023]

Diperoleh bahwa nilai AVE lebih besar dari 0,50 dan Cronbach’s Alpha lebih besar dari 0,70, maka disimpulkan bahwa konstruk reliabel dan model baik.

Koefisien determinasi merupakan ukuran yang sering digunakan untuk mengevaluasi model struktural, yang menunjukkan kekuatan prediktif dari model jalur dan merupakan petunjuk sebaik apa modelnya sesuai dengan data yang diperoleh. Kriteria sebagaimana menurut teori yang telah dikemukakan sebelumnya adalah jika nilai R-Square 0,75 menunjukkan bahwa model kuat. Nilai R-Square 050 menunjukkan bahwa model moderat. Nilai RSquare 0,25 menunjukkan bahwa model lemah.

Tabel 7. Hasil Uji Model Struktural R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai (Y)	0,918	0,914

[Sumber: Data Diolah,2023]

Diperoleh nilai R<sup>2</sup> untuk kinerja pegawai adalah 0,918 yang artinya variabel kualitas kehidupan kerja, dan gaya kepemimpinan menjelaskan kinerja pegawai sebesar 91,8%, sehingga model tergolong sangat kuat karena lebih besar dari 0,75.

Nilai minimal T-Statistics untuk menilai signifikan atau tidaknya hubungan dari variabel laten satu dengan variabel laten lain tergantung dari nilai signifikansi yang digunakan. Pada tingkat signifikansi 5%,

nilai T-Statistics minimal sebesar 1,96. Selain itu pengujian hipotesis juga dapat menggunakan probabilitas, maka hipotesis diterima jika nilai P-Values < 0,05.

Tabel 8. hasil uji F-Square

	X1	X2	Y
Kualitas Kehidupan Kerja (X1)			0,085
Kinerja Pegawai (Y)			
Gaya Kepemimpinan (Z)			0,165

[Sumber: Data Diolah,2023]

Diperoleh bahwa terhadap kinerja pegawai, diperoleh f-square dari kualitas kehidupan kerja adalah 0,085, dan dari gaya kepemimpinan adalah 0,165. Disimpulkan bahwa pengaruh kualitas kehidupan kerja tergolong lemah, namun pengaruh gaya kepemimpinan tergolong moderat atau *medium*.

Tabel 9. Pengaruh Total

	Coefficient	T Statistics	P Values
Pengaruh Langsung			
X1 → Y	0,301	2,615	0,009
Pengaruh Tidak Langsung			
X1*Z → Y	0,009	0,062	0,950

[Sumber: Data Diolah,2023]

a. H1 (X1 → Y)

Diperoleh nilai t hitung adalah 2,615 dengan p-value 0,009. Karena p-value 0,012 lebih kecil dari 0,05 ( $\alpha$ ), maka tolak H<sub>0</sub>. Diperoleh kesimpulan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Apabila kualitas kehidupan kerja meningkat 1 satuan, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,301satuan.

b. H3 (X1\*Z → Y)

Untuk moderasi gaya kepemimpinan terhadap pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai, diperoleh nilai t hitung adalah 0,062 dengan p-value 0,950. Karena p-value 0,950 lebih besar dari 0,05 ( $\alpha$ ), maka terima H<sub>0</sub>. Diperoleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan tidak berperan dalam memoderasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai.

### 3.2 Pembahasan

a. Kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa Kualitas kehidupan kerja mempunyai nilai signifikansi 0.012 < 0.05 terhadap kinerja pegawai dengan hasil asumsi H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima yang artinya kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kualitas Kehidupan Kerja adalah salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi SDM dalam organisasi, sebagai suatu upaya pimpinan untuk memenuhi kebutuhan anggota maupun organisasi secara simultan dan terus menerus. Kualitas kehidupan kerja telah memberikan harapan terhadap kepuasan pekerja mengenai kebutuhan kebutuhan personal melalui pengkayaan pengalaman dalam organisasi.

Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian (Priyono, 2020) yang menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Hubungan yang antara kualitas kehidupan kerja dan kinerja karena semakin baik kualitas kehidupan kerja dalam suatu organisasi timbal baliknya kinerja juga akan meningkat (Rai dan Tripathi, 2015). Kualitas kehidupan kerja sangat penting bagi semua perusahaan untuk terus mempekerjakan dan mempertahankan pekerja berkinerja tinggi (Ehido et al. 2020).

b. Gaya kepemimpinan memoderasi kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa -value 0,950 lebih besar dari 0,05 ( $\alpha$ ), Diperoleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan tidak berperan dalam memoderasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai. Para pegawai di tiga Perguruan Tinggi Keagamaan Hindu Swasta yang menjadi responden, merasakan bahwa kualitas kehidupan kerja lebih

mempengaruhi kinerja pegawai dibanding gaya kepemimpinan. Dapat dilihat dari karakteristik responden pada sub bab 5.1.2 lebih dari 50% adalah berusia muda dan yang bekerja selama 1-3 tahun hanya 10%. Artinya, karakteristik menunjukkan responden rata – rata berada pada usia muda dan produktif, serta lama bekerja lebih dari 4 tahun.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Devinta & Santosa, 2022) bahwa Gaya kepemimpinan tidak dapat memoderasi variabel lain. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan tidak dapat memoderasi variabel (Faruq et al., 2023)

#### **4. KESIMPULAN**

Berdasarkan pembahasan dan hasil penelitian , maka dapat dikemukakan beberapa simpulan sebagai berikut:

- a. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian hipotesis pertama yang diajukan terbukti dan hipotesis diterima. Kualitas kehidupan kerja yang baik akan berpengaruh pada kinerja pegawai dengan baik. Selama ini kualitas kehidupan kerja bagi pegawai di tiga kampus universitas agama hindu sudah cukup baik dan patut dipertahankan.
- b. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif tapi tidak signifikan dalam memoderasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa kualitas kehidupan kerja yang dirasakan sekarang berdampak baik pada kinerja, namun tidak dapat di pengaruhi oleh Gaya kepemimpinan. Dapat dilihat dari karakteristik responden pada sub bab 5.1.2 lebih dari 50% adalah berusia muda dan yang bekerja selama 1-3 tahun hanya 10%. Artinya, karakteristik menunjukkan responden rata – rata berada pada usia muda dan produktif, serta lama bekerja lebih dari 4 tahun selama itu pun terbukti bahwa perubahan yang terjadi pada gaya kepemimpinan, baik perubahan pejabat maupun cara memimpin tidak banyak mempengaruhi kualitas kehidupan kerja dan kinerja pegawai selama ini.

#### **5. SARAN**

Berdasarkan pembahasan dan hasil penelitian , maka dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

- a. Kualitas Kehidupan di tiga universitas swasta agama hindu mendapatkan persepsi responden yang berbeda beda, Para pengampu kebijakan dalam menanggapi persepsi responden ini sebaiknya meningkatkan dukungan dalam meningkatkan kemampuan dan pengetahuan pegawai seperti memberikan pelatihan, sosialisasi, bimbingan teknis, sehingga kemampuan para pegawainya merata tidak pada tingkat tertentu saja.
- b. Emotional Labor pada responden yang merupakan Pegawai Pada Perguruan Tinggi Agama Hindu Swasta di Bali menunjukkan pengaruh pada kinerja pegawai. Pernyataan responden tersebut menunjukkan walaupun secara profesional sudah mampu mengatasi emotional labor, namun beberapa responden masih belum meemendam sikap yang tidak sesuai dengan kerjanya.
- c. Gaya Kepemimpinan Pada Perguruan Tinggi Ilmu Agama Swasta di Bali. Pimpinan di institusi harus memiliki kemampuan memotivasi pegawai untuk menyelesaikan tugas dengan baik dan Pimpinan mampu berkomunikasi secara efektif dalam mengarahkan pegawai.
- d. Untuk kinerja pegawai dengan melakukan beberapa pengukuran terkait persepsi responden. Profesionalisme dalam bekerja yang tercipta dari hasil kerja yang baik, kemampuan, profesionalitas, inisiatif danpenyesuaian diri pegawai terhadap institusi harus memiliki alat ukur agar tercipta keseimbangan antara pegawai dan pimpinan dalam menjalankan tujuan institusi. variabel diatas untuk mengambil keputusan manajemen, guna berjalannya organisasi lebih baik lagi.

Hasil penelitian ini masih memiliki keterbatasan-keterbatasan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Metode yang digunakan dengan metode kuisioner. Untuk mendapatkan jawaban yang lebih akurat, dapat melakukan metode wawancara atau biasa disebut in -depth interview dalam pelaksanaannya.
2. Terbatas pada lokasi di tiga perguruan tinggi swasta berbasis kehinduan. Penelitian bisa dilakukan di perguruan tinggi lain. Keterbatasan ini kemungkinan mendapatkan penarikan kesimpulan Pimpinan perguruan tinggi harus mempertahankan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi perguruan tinggi untuk mewujudkan visi dan misi.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Faruq, U., Andayani, S., & Pujiyanto, A. (2023). PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Ausman Grosir Indo Surabaya). *SOSIALITA*, 2(2), 520–529.
- [2] Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [3] Ishfaq, M., Al-Hajieh, H., & Alharthi, M. (2022). Quality of Work Life (QWL) and Its Impact on the Performance of the Banking Industry in Saudi Arabia. *International Journal of Financial Studies*, 10(3), 61.
- [4] Kawiana, I. G. P., Riana, I. G., Rihayana, I. G., & Adi, I. N. R. (2020). How transformational leadership intensify employee performance mediating by job satisfaction. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(3), 327–361.
- [5] Kurniawan, C. (2017). Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Universitas PGRI Palembang. *JMKSP Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan*, 2(2), 314–324.
- [6] López-Martínez, B., Aragón-Castillo, J., Muñoz-Palomeque, M., Madrid-Tovilla, S., & Tornell-Castillo, I. (2021). Quality of work-life and work performance in physicians at the Mexican Institute of Social Security, in the state of Chiapas. *Revista de La Facultad de Medicina Humana*, 21(2), 12.
- [7] Meitriana, M. A., & Irwansyah, M. R. (2017). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus pada KSU Tabungan Nasional, Singaraja). *Ekuitas – Jurnal Pendidikan Ekonom*, 5(1), 34–51.
- [8] Priyono, A. A. (2020). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*, 31(42), 31–42.
- [9] Rabiah, S. (2019). Manajemen Pendidikan Tinggi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Sinar Manajemen*, 6(1), 58–67.
- [10] Rai, R., & Tripathi, S. (2019). A Study on QWL and its effects on Job Performance. *Journal of Management Sciences and Technology*, 2(2), 33–42.
- [11] Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. CV.Altabeta.