

**PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN BUDAYA  
ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI  
BANK INDONESIA YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**



**Oleh:**

Nama : Nindyakirana Padmaningrum

Nama Dosen : Dr. Trias Setiawati, M.Si

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
YOGYAKARTA**

**2020**

**PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN BUDAYA  
ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI  
BANK INDONESIA YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama : Nindyakirana Padmaningrum  
Nama Dosen : Dr. Trias Setiawati, M.Si  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
YOGYAKARTA**

**2020**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah disajikan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskh ini dan diterbitkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 17 Maret 2020



Nindyakirana Padmaningrum

## HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

**Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja  
Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening  
di Bank Indonesia Yogyakarta**

Oleh:

Nama : Nindyakirana Padmaningrum

Nomor Mahasiswa : 16311092

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 17 Maret 2020

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



(Dr. Dra. Trias Setiawati, M. Si)

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

SKRIPSI BERJUDUL


**PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASIONAL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING DI BANK INDONESIA YOGYAKARTA**

Disusun Oleh : NINDYAKIRANA PADMANINGRUM  
Nomor Mahasiswa : 16311092

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Kamis, tanggal: 9 April 2020

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Trias Setiawati, Dr., M.Si.



Penguji : Faresthi Nurdiana D., SE., MM



Mengetahui  
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia



Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Allhamdulillah dengan segala rasa syukur kepada Allah SWT, dengan kerendahan hati

Saya persembahkan skripsi ini teruntuk.



*Allah SWT*

*Rasulullah SAW*

*Almamaterku, FBE UII*

*Papa, Mama, dan Adik-adikku tercinta*

*Seluruh keluarga serta teman-teman seperjuangan*

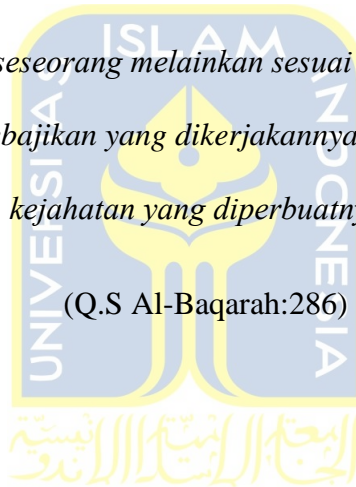
## MOTTO

*“Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain)”*

(Q.S Al-Insyirah: 7-8)

*“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Dia mendapat (pahala) dari kebajikan yang dikerjakannya dan dia mendapat (siksa) dari kejahatan yang diperbuatnya”*

(Q.S Al-Baqarah:286)



**PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN BUDAYA  
ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
DI BANK INDONESIA YOGYAKARTA**

**Nindyakirana Padmaningrum**  
**Universitas Islam Indonesia**  
**Email: [16311092@students.uii.ac.id](mailto:16311092@students.uii.ac.id)**

**ABSTRAK**

Judul penelitian ini adalah pengaruh kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Bank Indonesia Yogyakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan secara kuantitatif dan menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan data. Populasi sebanyak 65 karyawan. Sampel penelitian yang digunakan sebanyak 65 karyawan. Oleh karena itu, pengambilan sampel menggunakan metode sensus. Metode analisis penelitian menggunakan uji t, uji F, analisis regresi linier sederhana dan berganda serta analisis jalur.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan yang berarti bahwa pengaruh tidak langsung kualitas kehidupan kerja serta budaya organisasional terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh langsung.

**Kata Kunci:** *Budaya Organisasional, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Kualitas Kehidupan Kerja*



**THE IMPACT OF QUALITY OF WORK LIFE AND ORGANIZATIONAL  
CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB  
SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE  
IN BANK INDONESIA YOGYAKARTA**

**Nindyakirana Padmaningrum**  
**Islamic University of Indonesia**  
[16311092@students.uii.ac.id](mailto:16311092@students.uii.ac.id)

**ABSTRACT**

This research title was the impact of quality of work life (QWL) and organizational culture (OC) toward employee performance (EP) with job satisfaction (JS) as an intervening variable in Bank Indonesia Yogyakarta. The purpose of this study was to determine the mediation effect of job satisfaction in relationship among quality of work life and organizational culture on employee performance. This research was quantitative and use questionnaire as data collection method. The population were 65 employees. The sample were 65 employees. The sampling technique using the census method. Analysis techniques methods was used in this research, including t test, F test, simple and multiple regression analysis, and path analysis.

The study found that the quality of work life and organizational culture had a significant and positive influence toward employee performance, and quality of work life and organizational culture had a significant and positive influence toward job satisfaction. It indicated that the job satisfaction mediate the relationship among quality of work life and organizational culture on employee performance which mean that indirect influence of quality of work life or organizational culture on employee performance is greater than direct influence.

**Keywords:** *Employee Performance, Job Satisfaction, Organizational Culture, Quality of Work Life*

## KATA PENGANTAR

*Allhamdulillah* *rabbil'alamin*. Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan petunjuk, rahmat dan hidayah-Nya. Tak lupa shalawat serta salam dihaturkan untuk Nabi Muhammad SAW. Nabi pemimpin umat yang menyelamatkan manusia dari zaman jahiliyah yang gelap gulita menuju zaman Islamiyah yang terang benderang dan penuh ilmu pengetahuan. Dalam pembuatan dan penulisan skripsi ini tidak sedikit hambatan yang menghadang. Namun, *Allhamdulillah* penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan judul **“Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Bank Indonesia Yogyakarta”**.

Dalam penyusunan karya ilmiah ini, tentunya terdapat perjuangan dan tantangan bagi penulis. Penulis menyadari bahwa kelancaran dalam penyusunan karya ilmiah ini tidak lain berkat doa, usaha, tawakal, dukungan, bantuan serta bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. **Allah SWT** atas limpahan rahmat, karunia, hidayah-Nya kepada penulis hingga saat ini.
2. **Nabi Muhammad SAW** yang telah menjadi suri tauladan bagi seluruh umat dalam kehidupan sehari-hari sampai akhir nanti.
3. **Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D.**, selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.

4. **Bapak Prof. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D.**, selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
5. **Bapak Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D.**, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
6. **Ibu Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si.**, selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan ilmu, bantuan, arahan, motivasi, serta dorongan kepada penulis selama proses perkuliahan hingga penelitian dan penulisan skripsi ini.
7. Kedua orangtua tercinta Ayahanda **Tatag Eko Wibowo** dan Ibunda **Sri Akhir Mumpuni** yang selalu memberikan kasih sayang melimpah, doa, arahan, perhatian, serta dukungan baik moral maupun finansial. Terimakasih karena selalu ada buat Kakak Nindya. Semoga Allah mempertemukan kita sekeluarga di Surga-Nya kelak.
8. Kedua adik tercinta **Risang Haryo Mataram** dan **Rangga Putra Daniswara** yang selalu memberikan dukungan dan selalu menanyakan bagaimana progres dalam penulisan skripsi.
9. **Karyawan dan Karyawati Bank Indonesia Yogyakarta** yang senantiasa memberikan kesempatan untuk menjadi objek penelitian.
10. Sahabat yang selalu mendukung semenjak masa perkuliahan **Monika Widi Hapsari, Kintan Farah Suci, Nilam Ayu Larasati, Tiara Hayyu Wijaya, Idznila Shabrina Kartika Wulandari**. Terimakasih kalian telah menemani hari-hari penuls selama masa perkuliahan dan wadah untuk saling memberikan keluh kesah, cacian, dan makian.

11. Sahabat tercinta dalam grup **Biji Kacang Ijo, Anti Bucin-Bucin Club, Bidadari Surga**, dan **Tiba-Tiba** yang sudah mendukung penulis dalam menyelesaikan skripsi ini, yang mampu menerima keluh kesah penulis. Terimakasih semoga kalian dimudahkan dalam segala urusan.
12. Sahabat tercinta sejak di Sekolah Menengah Atas **Etak, Cucu, Tisna** yang selalu bersedia untuk mendengarkan keluh kesah penulis.
13. Segenap **teman-teman KKN Unit 210 Desa Gedangan, Purwodadi, Purworejo** telah memberikan pelajaran bagi peneliti, memberikan kenangan dan cerita bagi peneliti.
14. **Teman-teman Manajemen 2016 Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia**, yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.
15. Terimakasih untuk **Tujuan Cafe, Perpustakaan FBE UII** yang sudah membuat peneliti nyaman mengerjakan skripsi disana.
16. **Adik-adik Metopel SDM kelas A Semester Genap 2019/2020**, terimakasih kalian mempercayakan penulis sebagai Asisten Dosen yang selalu banyak ngomong ketika saatnya pengumpulan tugas.
17. Terimakasih untuk Google, Youtube, Twitter, Viu, Spotify, Science Direct, Proquest yang selalu membantu penulis dalam proses pengerjaan skripsi serta selalu memberikan semangat dan motivasi.

Penulis berharap bahwa skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak dan semoga Allah SWT selalu memberikan limpahan rahmat, karunia, serta balasan yang lebih xiii katas kebaikan semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung dalam membantu penulis menyusun skripsi ini.



Yogyakarta, 17 Maret 2020

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Nindyakirana Padmaningrum'.

Nindyakirana Padmaningrum

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL DEPAN .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI .....	iv
HALAMAN BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
HALAMAN MOTTO .....	vii
ABSTRAK .....	viii
KATA PENGANTAR .....	x
DAFTAR ISI .....	xiv
DAFTAR TABEL .....	xx
DAFTAR GAMBAR .....	xxiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xxvi
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II. KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>10</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	10

2.1.1	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja .....	10
2.1.2	Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja.....	14
2.1.3	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja .....	21
2.1.4	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	26
2.1.5	Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan .....	32
2.1.6	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan .....	37
2.1.7	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	41
2.1.8	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	45
2.1.9	Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	51
2.2	Landasan teori .....	64
2.2.1	Manajemen Sumber Daya Manusia.....	64
2.2.2	Kualitas Kehidupan Kerja.....	74
2.2.3	Budaya Organisasional .....	78
2.2.4	Kinerja Karyawan .....	83
2.2.5	Kepuasan Kerja.....	87
2.3	Pengembangan Hipotesis .....	91
2.3.1	Pengembangan Hipotesis Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	91

2.3.2 Pengembangan Hipotesis Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja.....	92
2.3.3 Pengembangan Hipotesis Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja .....	93
2.3.4 Pengembangan Hipotesis Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	94
2.3.5 Pengembangan Hipotesis Budaya Organisasional dan Kinerja Karyawan .....	95
2.3.6 Pengembangan Hipotesis Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan .....	96
2.3.7 Pengembangan Hipotesis Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan .....	97
2.3.8 Pengembangan Hipotesis Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja .....	98
2.3.9 Pengembangan Hipotesis Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja .....	99
2.4 Kerangka Pikir.....	100
2.5 Hipotesis Penelitian.....	103
<b>BAB III. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>105</b>
3.1 Pendekatan Penelitian.....	105
3.2 Lokasi Penelitian.....	106
3.2.1 Profil Perusahaan .....	106
3.2.2 Visi dan Misi Perusahaan .....	106



3.2.3	Nilai – Nilai Strategis Bank Indonesia .....	107
3.3	Identifikasi Variabel Penelitian .....	109
3.4	Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian.....	111
3.4.1	Kinerja Karyawan (Y) .....	111
3.4.2	Kepuasan Kerja (Z).....	113
3.4.3	Kualitas Kehidupan Kerja (X <sub>1</sub> ).....	114
3.4.4	Budaya Organisasional (X <sub>2</sub> ).....	116
3.5	Populasi dan Sampel Penelitian .....	118
3.5.1	Populasi.....	118
3.5.2	Sampel Penelitian.....	118
3.5.3	Teknik Pengambilan Sampel .....	118
3.6	Jenis Data dan Teknik Pengambilan Data.....	119
3.6.1	Jenis Data .....	119
3.6.2	Teknik Pengumpulan Data.....	119
3.7	Uji Instrumen Penelitian.....	120
3.7.1	Uji Validitas .....	120
3.7.2	Uji Reliabilitas .....	122
3.8	Metode Analisis Data .....	123
3.8.1	Uji Asumsi Klasik.....	123
3.8.2	Analisis Regresi Linear .....	125
3.8.3	Uji Hipotesis .....	127
3.8.4	Analisis Jalur.....	129

<b>BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>131</b>
4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	131
4.1.1 Hasil Uji Validitas .....	131
4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	138
4.2 Analisis Deskriptif.....	139
4.2.1 Analisis Deskriptif Responden Penelitian .....	141
4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian .....	152
4.3 Uji Asumsi Klasik .....	168
4.3.1 Uji Heteroskedastisitas .....	168
4.3.2 Uji Multikolinearitas.....	169
4.3.3 Uji Normalitas.....	170
4.4 Analisis Regresi Linear Berganda.....	172
4.5 Uji Hipotesis.....	179
4.6 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	188
4.7 Pembahasan .....	194
4.7.1 Data Deskriptif.....	194
4.7.2 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja .....	195
4.7.3 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja.....	197
4.7.4 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja .....	199
4.7.5 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan ....	201
4.7.6 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan .....	202

4.7.7 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan .....	204
4.7.8 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	206
4.7.9 Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	207
4.7.10 Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan .....	209
4.8 Pembahasan Umum.....	210
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	213
5.1 Kesimpulan.....	213
5.2 Saran.....	214
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	215
DAFTAR PUSTAKA .....	217
LAMPIRAN.....	223



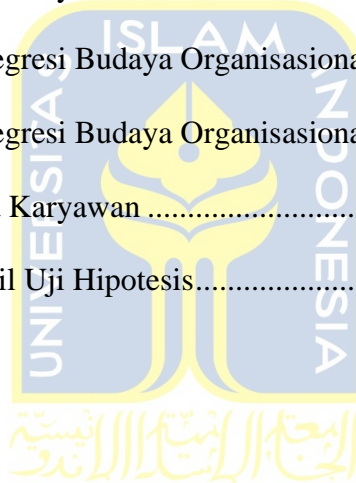
## DAFTAR TABEL

Tabel .....	Hal
Tabel 2.1 Review Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	13
Tabel 2.2 Review Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja .....	18
Tabel 2.3 Review Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja .....	24
Tabel 2.4 Review Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	29
Tabel 2.5 Review Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.....	35
Tabel 2.6 Review Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.....	40
Tabel 2.7 Review Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	44
Tabel 2.8 Review Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja .....	49
Tabel 2.9 Review Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja .....	54
Tabel 2.10 Teori Rujukan Kualitas Kehidupan Kerja (X <sub>1</sub> ) .....	55
Tabel 2.11 Teori Rujukan Budaya Organisasional (X <sub>2</sub> ) .....	57
Tabel 2.12 Teori Rujukan Kinerja Karyawan (Y) .....	60
Tabel 2.13 Teori Rujukan Kepuasan Kerja (Z) .....	62
Tabel 4.1 Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel .....	132
Tabel 4.2 Hasil Analisis Uji Validitas Kualitas Kehidupan Kerja (X <sub>1</sub> ).....	132
Tabel 4.3 Hasil Analisis Uji Validitas Budaya Organisasional (X <sub>2</sub> ) .....	134

Tabel 4.4 Hasil Analisis Uji Validitas Kepuasan Kerja (Z) .....	136
Tabel 4.5 Hasil Analisis Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y) .....	137
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas.....	139
Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	141
Tabel 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	143
Tabel 4.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	144
Tabel 4.10 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan .....	145
Tabel 4.11 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	147
Tabel 4.12 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	148
Tabel 4.13 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan .....	149
Tabel 4.14 Rekapitulasi Karakteristik Responden Penelitian.....	151
Tabel 4.15 Kategori Kelas Interval.....	152
Tabel 4.16 Distribusi Jawaban Responden Tentang Kualitas Kehidupan Kerja .....	153
Tabel 4.17 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kualitas Kehidupan Kerja .....	155
Tabel 4.18 Distribusi Jawaban Responden Tentang Budaya Organisasional.....	157
Tabel 4.19 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Budaya Organisasional .....	159
Tabel 4.20 Distribusi Jawaban Responden Tentang Kinerja Karyawan .....	160
Tabel 4.21 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan.....	162
Tabel 4.22 Distribusi Jawaban Responden Tentang Kepuasan Kerja .....	164
Tabel 4.23 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja.....	165
Tabel 4.24 Rekapitulasi Karakteristik Deskriptif Variabel Penelitian .....	167
Tabel 4.25 Rekapitulasi Jawaban Variabel Penelitian.....	167

Tabel 4.26 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	169
Tabel 4.27 Hasil Uji Multikolinearitas .....	170
Tabel 4.28 Hasil Uji Normalitas .....	171
Tabel 4.29 Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik .....	171
Tabel 4.30 Hasil Regresi Linear Berganda Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja .....	172
Tabel 4.31 Koefisien Determinasi Berganda Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja .....	174
Tabel 4.32 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan .....	175
Tabel 4.33 Koefisien Determinasi Berganda Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan .....	177
Tabel 4.34 Hasil Regresi Linear Sederhana Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	177
Tabel 4.35 Koefisien Determinasi Berganda Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	179
Tabel 4.36 Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja .....	180
Tabel 4.37 Hasil Uji F Variabel Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja .....	182
Tabel 4.38 Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan .....	183

Tabel 4.39 Hasil Uji F Variabel Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan .....	186
Tabel 4.40 Hasil Uji i Analisis Regresi Sederhana Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	187
Tabel 4.41 Hasil Analisis Regresi Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	188
Tabel 4.42 Hasil Analisis Regresi Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	189
Tabel 4.43 Hasil Analisis Regresi Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja..	191
Tabel 4.44 Hasil Analisis Regresi Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	191
Tabel 4.45 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis.....	193

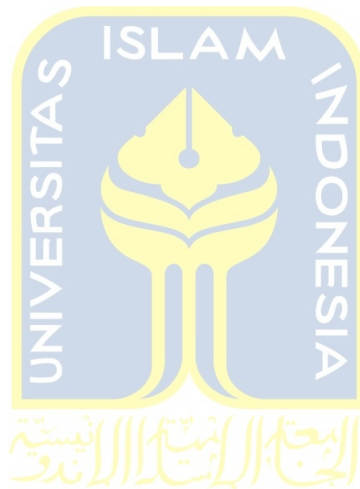


## DAFTAR GAMBAR

Gambar .....	Hal
Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian .....	102
Gambar 3.1 Analisis Jalur.....	129
Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	142
Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	143
Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	144
Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan .....	146
Gambar 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	147
Gambar 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan .....	148
Gambar 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan.....	150
Gambar 4.8 Rekapitulasi Karakteristik Responden Penelitian .....	151
Gambar 4.9 Analisis Frekuensi Variabel Kualitas Kehidupan Kerja .....	156
Gambar 4.10 Analisis Frekuensi Variabel Budaya Organisasional.....	160
Gambar 4.11 Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan .....	163
Gambar 4.12 Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja .....	166
Gambar 4.13 Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Variabel Penelitian .....	168
Gambar 4.14 Analisis jalur Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	190
Gambar 4.15 Analisis jalur Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja .....	192
Gambar 12.1 Penyerahan Surat Izin Penelitian .....	273



Gambar 12.2 Ruang Tunggu Tamu di Lantai 2 .....	274
Gambar 12.3 Proses Revisi Kuesioner .....	274
Gambar 12.4 Ruang Kerja Sekretaris dan Kepala Perwakilan .....	275
Gambar 12.5 Proses Pengembalian Kuesioner kepada Peneliti .....	275
Gambar 12.6 Tampak Depan Kantor Bank Indonesia Yogyakarta .....	276
Gambar 12.7 Lobby Utama Kantor Bank Indonesia Yogyakarta.....	276



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran .....	Hal
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian .....	224
Lampiran 2 Tabulasi Data Mentah .....	235
Lampiran 3 Hasil Uji Validitas Variabel Kualitas Kehidupan Kerja (X1).....	249
Lampiran 4 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasional (X2) .....	255
Lampiran 5 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	259
Lampiran 6 Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja (Z).....	263
Lampiran 7 Hasil Uji Reliabilitas.....	265
Lampiran 8 Hasil Analisis Uji Regresi.....	266
Lampiran 9 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	269
Lampiran 10 Analisis Deskriptif.....	271
Lampiran 11 Surat Permohonan Izin Penelitian .....	272
Lampiran 12 Dokumentasi Penelitian.....	273
Lampiran 13 Biodata Peneliti .....	277

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Tingkat pengukuran bahwa perusahaan berhasil atau tidak dapat ditentukan oleh kinerja seorang karyawan. Kinerja karyawan dari sudut pandang Bernardin dan Russel (1993) merupakan kesimpulan dari hasil yang didapatkan dari suatu fungsi kerja dalam kurun waktu tertentu. Didalam buku Sinambela (2016) Robbins (1996) memberikan pengertian bahwa kinerja merupakan hasil penilaian terhadap pekerjaan yang dilakukan individu menggunakan tolak ukur kesepakatan bersama. Tidak terlalu berbeda pengertian kinerja menurut Wexley dan Yukl dalam Sinambela (2016) kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat dan terdapat rangsangan dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal. Berdasarkan beberapa pengertian tentang kinerja menurut para ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan suatu tugas dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industri, dan masyarakat. Menurut Robbins (2003) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan

yang memiliki hubungan antara rekan kerja dengan atasan, mengikuti kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, dan memiliki kondisi kerja yang ideal. Sedangkan menurut Luthans (2006) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Lebih lanjut Robbins dan Judge (2009) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar kerja. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap atau tindakan seseorang secara positif yang timbul dari perasaan karyawan terhadap pekerjaannya.

Perhatian perusahaan terhadap kualitas kehidupan kerja merupakan upaya penting yang dilakukan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan karyawan. Selanjutnya menurut Robbins (2002) kualitas kehidupan kerja adalah sebuah konsep pelayangan yang mengarahkan berbagai macam intervensi-intervensi tertentu untuk membentuk lingkungan kerja yang manusiawi. Dalam menjelaskan kualitas kehidupan kerja Cascio (1998) mengemukakan dua cara. Pertama, kualitas kehidupan kerja memiliki pandangan sebagai sekumpulan persepsi karyawan mengenai rasa aman dalam bekerja, kepuasan kerja, dan kondisi untuk dapat tumbuh dan berkembang seperti manusia. Kedua, kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai sekumpulan saran dan opini yang ingin dicapai melalui kebijakan organisasi seperti kondisi kerja yang aman, keterlibatan kerja, kebijakan

pengembangan karir, kompensasi yang adil dan lain-lain. Dari beberapa pengertian diatas bahwa pengertian kualitas kehidupan kerja adalah hal-hal yang terkait dengan kehidupan bekerja karyawan di dalam perusahaan.

Perusahaan yang dengan baik mengimplementasikan kualitas kehidupan kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan, begitupun sebaliknya. Hal ini berdasarkan tiga penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sari, *et al* (2019), Rashmi dan Tripathi (2015), dan Suryantiningih, *et al* (2018) bahwa menurut ketiga penelitian tersebut, kualitas kehidupan kerja dapat berdampak pada kinerja karyawan. Sehingga menurut penelitian sebelumnya, jika semakin baik perusahaan menerapkan kualitas kehidupan kerja akan berdampak pada kinerja karyawan yang tinggi terhadap perusahaan.

Kualitas kehidupan kerja yang dilakukan dengan baik maka terciptanya perasaan positif yaitu kepuasan kerja seorang karyawan. Hal ini berdasarkan 3 temuan penelitian terdahulu yang digunakan pada penelitian ini. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chinomona, *et al* (2013), Bhatnagar dan Soni (2015) dan Lee, *et al* (2015) memiliki hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan karyawan. Dapat disimpulkan bahwa berdasarkan penelitian terdahulu, kualitas kehidupan kerja memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Budaya organisasional merupakan kunci keberhasilan dalam perusahaan jika diimplementasikan secara baik. Budaya adalah pola asumsi dasar yang *shared* oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan

meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi (Schein dalam Sobirin 2009). Selanjutnya, menurut Robbins (2002) budaya organisasional merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Tidak jauh berbeda pengertian dari Kreitner dan Kinicki (2014) budaya organisasional adalah “perangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara implisit begitu saja serta dipegang oleh suatu kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam. Berdasarkan beberapa pengertian budaya organisasional menurut beberapa ahli, maka budaya organisasional merupakan nilai yang dipegang teguh oleh perusahaan untuk menjalankan visi misi perusahaan agar mampu mencapai tujuannya.

Budaya organisasional yang diimplementasikan secara baik akan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawannya. Hal ini berdasarkan temuan empat penelitian terdahulu yang terbagi menjadi tiga memiliki hasil penelitian positif dan satu memiliki hasil penelitian negatif. Beberapa temuan penelitian oleh Shahzad, *et al* (2013); Paschal dan Nizam (2016); Nuryasman dan Suryaman (2018) menunjukkan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan dari budaya

organisasional terhadap kinerja seorang karyawan. Berbeda dengan hasil pada penelitian yang telah Harwiki (2016) lakukan yang mana budaya organisasional tidak berdampak pada kinerja karyawan. Sehingga beragam hasil penelitian diatas merupakan sebagai pendukung peneliti dalam melakukan penelitian kedepan.

Budaya organisasional berkaitan erat dengan kepuasan kerja seorang karyawan, begitu juga sebaliknya. Hal ini berdasarkan lima penelitian terdahulu yang digunakan pada penelitian ini dan terbagi menjadi empat hasil penelitian positif dan satu hasil penelitian negatif. Penelitian oleh Ahamed dan Mahmood (2015); Qazi dan Kaur (2017); Belias, *et al* (2015); Kim (2017) menyimpulkan bahwa terdapat hasil yang signifikan antara budaya organisasional dengan kepuasan kerja. Sedangkan penelitian Kadir dan Amalia (2017) telah lakukan menunjukkan hasil yang berbeda dimana terdapat pengaruh negatif antara budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.

Penelitian nantinya ditujukan kepada karyawan Bank Indonesia Yogyakarta. Bank Indonesia merupakan bank sentral Republik Indonesia. Sebagai bank sentral, Bank Indonesia mempunyai tujuan tunggal yaitu mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah. Untuk mencapai tujuan tersebut Bank Indonesia didukung oleh tiga pilar, yaitu: menetapkan dan melaksanakan kebijakan moneter; mengatur dan menjaga kelancaran sistem pembayaran; dan menjaga stabilitas sistem keuangan di Indonesia. Berdasarkan hal tersebut penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan, serta untuk mengetahui

pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Bank Indonesia Yogyakarta.

## 1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan?
4. Apakah kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
8. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan?
9. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan?



### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka peneliti memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Untuk mengetahui apakah budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Untuk mengetahui apakah kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Untuk mengetahui apakah kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui apakah budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja karyawan.
6. Untuk mengetahui apakah kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.
9. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1. Bagi Perusahaan

Diharapkan dapat memberikan dalam hal pengetahuan yang lebih luas tentang pengaruh kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada perusahaan yang di teliti.

### 2. Bagi Penulis

Dengan adanya penelitian yang dilakukan ini, dapat dijadikan sebagai peluang bagi penulis untuk belajar menghasilkan karya ilmiah. Selain itu, manfaat lain yang bisa didapatkan adalah peneliti dapat meningkatkan kemampuannya dalam berfikir dan menyelesaikan masalah terkait penelitian dan mendapatkan ilmu baru selama proses penelitian.

### 3. Bagi Pihak Lain

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya sebagai masukan, tambahan serta pertimbangan dalam mengembangkan lebih lanjut tentang topik yang sejenis.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini berdasarkan kajian pustaka sebelumnya, yaitu terkait dengan variabel kualitas kehidupan kerja, budaya organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Dengan mengkaji penelitian terdahulu maka penulis dapat memahami indikator sebuah penelitian sekaligus menjadi pembanding untuk melakukan penelitian nantinya. Berikut merupakan beberapa penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan variabel dan berhubungan dengan penelitian ini, sebagai berikut:

##### 2.1.1 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

1. Chinomona, *et al* (2013)

Penelitian terdahulu oleh Chinomona, *et al* (2013) yang berjudul “*The Influence of Quality of Work Life on Employee Job Satisfaction, Job Commitment, and Tenure Intention to the Small and Medium Enterprise Sector*” bertujuan untuk mengetahui persepsi karyawan yang bekerja di UKM yang berkaitan dengan kualitas kehidupan kerja, terhadap *tenure intention* karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan dan komitmen kerja pada karyawan UKM di Harare, Zimbabwe. Alat analisis yang digunakan yaitu LISREL. Sampel sebanyak 282 karyawan UKM dari Harare, Zimbabwe. Dari penelitian tersebut, Chinomona *et al.* mendapatkan hasil penelitian yang menunjukkan adanya hubungan positif antara variabel kualitas kehidupan

kerja, kepuasan kerja, komitmen kerja, dan *tenure intention* pada karyawan UKM di Zimbabwe.

Adapun terdapat persamaan dan perbedaan pada penelitian, dimana letak persamaannya yaitu penggunaan variabel kualitas kehidupan kerja dan variabel kepuasan kerja. Perbedaannya yaitu jika penelitian sebelumnya dilakukan di UKM, sementara penelitian mendatang berada pada sektor perbankan. Perbedaan yang selanjutnya penggunaan pengolahan data dimana peneliti akan menggunakan SPSS

2. Bhatnagar dan Soni (2015)

Penelitian terdahulu yang telah Bhatnagar dan Soni (2015) lakukan yang berjudul “*Impact of Quality of Work Life on Job Satisfaction of School Teachers in Udaipur City*” bertujuan untuk menentukan dampak dari adanya kualitas kehidupan kerja di suatu sekolah di Kota Udaipur terhadap kepuasan kerja dari guru sekolah tersebut. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Pearson's correlation coefficient*. Sampel yang digunakan yaitu sebanyak 100 guru sekolah yang berada di kota Udaipur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja guru sekolah di kota Udaipur.

Terdapat persamaan pada variabel yang digunakan yaitu adanya variabel kualitas kehidupan kerja dan variabel kepuasan kerja. Sementara perbedaan terlihat jika peneliti sebelumnya berada pada sektor pendidikan

sementara penulis fokus pada perbankan. Perbedaan lain ditemukan pada alat analisis yang digunakan dimana peneliti akan menggunakan SPSS dan penelitian terdahulu menggunakan *pearson correlation coefficients*.

3. Lee, *et al* (2015)

Penelitian yang telah Lee, *et al* (2015) lakukan yang berjudul “*Quality of Work Life and Job Satisfaction among Frontline Hotel Employees: A Self-determination and Need Satisfaction Theory Approach*”, menandakan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dikarenakan kualitas kehidupan kerja melibatkan interaksi dimana karyawan di perusahaan dapat memenuhi kepuasan kerja mereka. Pada penelitian ini sampel diberikan kepada 178 karyawan hotel kelas atas di Amerika Selatan. Alat dalam menganalisis data menggunakan *Exploratory Factor Analysis* (EFA), *Impact Range-Performance Analysis* (IRPA), dan *Impact-Asymmetry Analysis* (IAA).

Didalam mengevaluasi penelitian sebelumnya ditemukan persamaan dan perbedaan, diantaranya kesamaan dalam variabel kepuasan kerja dan kualitas kehidupan kerja. Perbedaannya yaitu peneliti akan menggunakan SPSS untuk menganalisis data. Sampel dan lokasi juga berbeda dimana penelitian tersebut diberikan kepada karyawan hotel sementara peneliti akan berfokus pada sektor perbankan.

**Tabel 2.1**  
**Review Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	<p><b>Chinomona, R; Dhurup, R dan Chinomona, E (2013)</b> <i>The Influence of Quality of Work Life on Employee Job Satisfaction, Job Commitment, and Tenure Intention to the Small and Medium Enterprise Sector</i> South African Journal of Economic and Management Sciences (SAJEMS) Vol.16 No.4 <b>Sampel:</b> 282 karyawan UKM dari Harare, Zimbabwe <b>Alat Analisis:</b> LISREL <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Kualitas Kehidupan Kerja:</b> Danna dan Griffin (1999) <i>Employee job effort, productivity, low abseenteism, and organizational performance</i> <b>Kepuasan Kerja:</b> Loveman (1998) <i>Employee commitment, service quality delivery, organizational citizenship behaviors, and low employee turnover intention amongst others</i></p>	<p>Kualitas kehidupan kerja <b>memiliki pengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kepuasan kerja.</p>
2.	<p><b>Bhatnagar, T dan Soni, H (2015)</b> <i>Impact of Quality of Work Life on Job Satisfaction of School Teachers in Udaipur City</i> IOSR Journal of Business and Management Vol. 17, Issue 3 <b>Sampel:</b> 100 guru sekolah di kota Udaipur <b>Alat Analisis:</b> Pearson's correlation coefficient <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Kualitas Kehidupan Kerja:</b> Cascio (1998) <i>Employee participation, career development, conflict resolution, communication, wellness, job security, a safe environment, equitable compensation, pride</i> <b>Kepuasan Kerja:</b> Tanushree dan Harvinder (2015) <i>Work life balance, recognition, role clarity, salary, working hours, promotion and development, working conditions, security, advancement, management employee relation</i></p>	<p>Kualitas kehidupan kerja <b>memiliki pengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kepuasan kerja.</p>
3.	<p><b>Lee, J; Back, K dan Chan, E (2015)</b> <i>Quality of Work Life and Job Satisfaction among Frontline Hotel Employees: A Self-determination and Need Satisfaction Theory Approach</i> International Journal of Contemporary Hospital Management Vol.27 <b>Sampel:</b> 178 karyawan hotel kelas atas di Amerika Selatan <b>Alat Analisis:</b> <i>Exploratory Factor Analysis (EFA), Impact Range-Performance Analysis (IRPA), dan Impact-Asymmetry Analysis (IAA)</i> <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Kualitas Kehidupan Kerja:</b> Sirgy, et al (2001) Kebutuhan keselamatan dan kesehatan, kebutuhan ekonomi, aktualisasi diri, dan kebutuhan (harga diri, sosial, pengetahuan, estetika) <b>Kepuasan Kerja:</b> Locke (1976) Pekerjaan, promosi, pengakuan, supervise, manfaat dan tunjangan, dan perhatian rekan kerja.</p>	<p>Kualitas kehidupan kerja <b>memiliki pengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kepuasan kerja.</p>

Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2019

Untuk mendapatkan hubungan dari variabel pada Tabel 2.1, peneliti mendapatkan 3 penelitian terdahulu. Dari 3 penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan bahwasannya kualitas kehidupan kerja memiliki keterkaitan yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Teori kualitas kehidupan kerja yang digunakan yaitu Danna dan Griffin (1999), Cascio (1998), dan Sirgy, *et al* (2001). Sedangkan peneliti menggunakan teori Loveman (1998), Tanushree dan Harvinder (2015), dan kepuasan kerja pada teori Locke (1976). Perbedaan terletak pada industry yang diteliti serta aka nada penambahan budaya organisasional sebagai variabel independent dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

### **2.1.2 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja**

#### 1. Ahamed dan Mahmood (2015)

Penelitian yang telah Ahamed dan Mahmood (2015) lakukan dengan judul “*Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction: A Study Banglalion Communication Ltd, Bangladesh*”, bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh budaya organisasional terhadap kepuasan kerja. Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Sebanyak 36 karyawan yang bekerja di kota Khulna dijadikan sampel pada penelitian ini. Penelitian tersebut menggunakan alat analisis SPSS versi 19, dan menggunakan metode kuantitatif.

Dalam menganalisis kajian pustaka sebelumnya didapat persamaan yaitu pemakaian variabel budaya organisasional dan variabel kepuasan kerja. Kemudian, pengolahan data juga memakai uji SPSS. Perbedaannya yaitu penelitian terdahulu diteliti pada perusahaan komunikasi sedangkan yang akan datang di bidang perbankan.

2. Qazi dan Kaur (2017)

Penelitian yang telah Qazi, S, dan Kaur, T (2017) lakukan dengan judul *“Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction among the University Faculty Members-An Empirical Study”*, bertujuan untuk mengetahui budaya organisasional yang berlaku di antara anggota fakultas antara universitas negeri dan swasta, dan untuk memahami korelasi budaya organisasional dan kepuasan kerja dan untuk memberikan solusi dalam meningkatkan budaya organisasional dan kepuasan kerja. Hasil yang ditemukan ialah antara budaya organisasional dan kepuasan kerja saling berhubungan positif, dimana setiap anggota fakultas baik universitas negeri dan swasta menerapkan budaya organisasional untuk meningkatkan kepuasan kerja. sebanyak 368 anggota fakultas dari univertas negeri dan swasta di India digunakan sebagai sampel penelitian ini. Sementara SPSS 18 Software digunakan sebagai alat untuk menganalisis data penelitian.

Adapun terdapat persamaan variabel dengan penelitian sebelumnya, yaitu penggunaan variabel budaya organisasional dan kepuasan kerja. Persamaan kedua terletak pada penggunaan alat analisis dengan uji SPSS.



Perbedaannya yaitu terletak pada objek yang akan diteliti dimana peneliti akan berada pada lingkup perbankan dan penelitian sebelumnya berada di universitas. Selain itu perbedaan terletak akan ada penambahan variabel kualitas kehidupan kerja sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

3. Belias, *et al* (2015)

Penelitian oleh Belias, *et al* (2015) berjudul “ *Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions*”, untuk menjawab permasalahan dalam menguji variabel budaya organisasional dan kepuasan kerja melalui karyawan di Bank Greek. Alat analisis yang digunakan yaitu *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* dan *Employee Satisfaction Inventory (ESI)*. Dari penelitian Belias, *et al* (2015) ditemukan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan diuji dengan 400 karyawan di Bank Greek.

Adapun terdapat persamaan pada pengaplikasian variabel dan lokasi objek penelitian yang berada di bank. Persamaan terletak pada penggunaan variabel budaya organisasional dan kepuasan kerja dan objek penelitian yang dilakukan di bank. Perbedaan ditunjukkan dengan alat pengolahan data dimana peneliti nantinya menggunakan SPSS dalam mengumpulkan dan menganalisis uji data.

4. Kim (2017)

Penelitian oleh Kim (2017) yang berjudul “*Intentions to Turnover: Testing the Moderated Effects of Organizational Culture, as Mediated by Job Satisfaction, within the Salvation Army*”, bertujuan untuk meningkatkan basis pengetahuan dengan menguji hipotesis bahwa kepuasan kerja memediasi Pengembangan Hipotesis budaya organisasional. Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Sampel yang digunakan yaitu sebanyak 250 karyawan dalam satu komando pada *The Salvation Army*. Sementara alat analisis yang digunakan yaitu *Common Method Variance (CMV)*, *Organizational Culture Survey (OCS)*, dan *Exploratory Factor Analysis (EFA)*.

Persamaan penelitian yaitu pada pemakaian variabel independen budaya organisasional dan variabel mediasi kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitiannya, dimana penelitian sebelumnya terletak di sektor keamanan, sementara penelitian yang akan datang dilakukan di sektor perbankan. Perbedaannya yaitu tambahan variabel kualitas kehidupan kerja serta kinerja karyawan.

5. Kadir dan Amalia (2017)

Penelitian yang telah Kadir dan Amalia (2017) lakukan dengan judul “*The Effect of Job Motivation, Compensation, Organizational Culture Towards Job Satisfaction and Employee Performance of The Ministry of Man*

*Power*”, bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara motivasi, kompensasi, dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kompensasi tidak ada pengaruhnya pada kinerja karyawan, dan budaya organisasional tidak berpengaruh pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sebanyak 300 karyawan dari *Ministry of Man Power* yang dijadikan sebagai sampel. Pengujian data kuesioner menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dan *Maximum Likelihood Estimation (MLE)*.

Adapun terdapat persamaan dan perbedaan pada penelitian terdahulu dengan letak persamaannya yaitu di penggunaan variabel budaya organisasional dan variabel kepuasan kerja. Perbedaan terletak pada sistem uji data yang diterapkan dimana SPSS nantinya yang akan peneliti gunakan. Selain itu perbedaan juga terlihat di variabel lain yang digunakan yaitu kualitas kehidupan kerja.

**Tabel 2.2**  
**Review Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja**

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	<p><b>Ahamed, M dan Mahmood R (2015)</b>  <i>Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction: A Study Banglalion Communication Ltd, Bangladesh</i>            European Journal of Business and Management Vol.7, No.10  <b>Sampel:</b> 36 karyawan semua populasi yang bekerja dari Kota Khulna  <b>Alat Analisis:</b> SPSS v19  <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Budaya Organisasional:</b>            Cameron dan Freeman (1991)  <i>Adhocracy Culture, Market Culture, Hierarchy Culture, Clan Culture</i>  <b>Kepuasan Kerja:</b>            Agho, et al (1993)  <i>The Job, The Environment, and Personal Variables</i></p>	<p>Budaya organisasional memiliki <b>pengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kepuasan kerja.</p>

Lanjutan Tabel 2.2

2.	<p><b>Qazi, S, dan Kaur, T (2017)</b>  <i>Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction among the University Faculty Members-An Empirical Study</i>  International Journal of Business and Social Science Vol.8, No.3  <b>Sampel:</b> 368 anggota fakultas dari universitas swasta dan pemerintah India  <b>Alat Analisis:</b> SPSS 18.00 Software  <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Budaya Organisasional:</b>  Pareek dan Rao (1983)  <i>Openness and Risk Taking, Confrontation, Trust, Authenticity, Pro-action, Autonomy, Collaboration, Experimentation</i>  <b>Kepuasan Kerja:</b>  Schneider, et al (1975)  <i>Psychological, Physiological, and Environmental Circumstances</i></p>	Budaya organisasional memiliki <b>pengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kepuasan kerja.
3.	<p><b>Belias, D; Koustelios, A; Vairaktarakis dan Sdrolis, L (2015)</b>  <i>Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions</i>  Procedia-Social and Behavioral Sciences 175  <b>Sampel:</b> 400 karyawan Bank Greek  <b>Alat Analisis:</b> Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) dan Employee Satisfaction Inventory (ESI)  <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Budaya Organisasional:</b>  Cameron dan Quinn (2006)  <i>Clan, Adhocracy, Market, Hierarchy</i>  <b>Kepuasan Kerja:</b>  Spector (1997)  Nilai Individu, Prinsip, Kepribadian, Ekspektasi dan Sifat Pekerjaan, dan Peluang yang Disediakan</p>	Budaya organisasional memiliki <b>pengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kepuasan kerja.
4.	<p><b>Kim, C (2017)</b>  <i>Intentions to Turnover: Testing the Moderated Effects of Organizational Culture, as Mediated by Job Satisfaction, within the Salvation Army</i>  Leadership and Organization Development, Vol. 38  <b>Sampel:</b> 250 karyawan dalam satu komando pada The Salvation Army di Amerika Serikat  <b>Alat Analisis:</b> Common Method Variance (CMV), Organizational Culture Survey (OCS), dan Exploratory Factor Analysis (EFA)</p>	<p><b>Budaya Organisasional:</b>  Park dan Kim (2009)  <i>Consensual, Rational, Developmental, and Hierarchical</i>  <b>Kepuasan Kerja:</b>  Locke(1976)  Pekerjaan, promosi, pengakuan, supervise, manfaat dan tunjangan,dan perhatian rekan kerja.</p>	Budaya organisasional memiliki <b>pengaruh negatif</b> terhadap kepuasan kerja.

Lanjutan Tabel 2.2.

5.	<p><b>Kadir, H, dan Amalia, L(2017)</b>  <i>The Effect of Job Motivation, Compensation, Organizational Culture Towards Job Satisfaction and Employee Performance of The Ministry of Man Power</i>  International Journal of Business and Management Invention, Vol. 6 No. 5  <b>Sampel:</b> 300 karyawan dari Ministry of Man Power  <b>Alat Analisis:</b> Structural Equation Modeling (SEM) dan Maximum Likelihood Estimation (ML)  <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Budaya Organisasional:</b>  Robbins dan Judge (2008)  Inovasi dan Pengambilan Risiko, Perhatian secara Detail, Orientasi Hasil, Orientasi Individu, Orientasi Kelompok, dan Agresivitas dan Stabilitas  <b>Kepuasan Kerja:</b>  Robbins (2006)  Pekerjaan itu sendiri, upah dan promosi, kondisi kerja, rekan kerja, dan kesesuaian kerja</p>	<p>Budaya organisasional memiliki <b>pengaruh negatif</b> terhadap kepuasan kerja.</p>
----	--	---	--

Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2019

Sebanyak 5 jurnal terdahulu yang digunakan pada hubungan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Dari 5 penelitian sebelumnya terdapat 3 yang menghasilkan kesimpulan bahwa budaya organisasional berdampak positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan 2 jurnal terdahulu menghasilkan kesimpulan bahwa budaya organisasional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Teori budaya organisasional yang digunakan yaitu Cameron dan Freeman (1991), Pareek dan Rao (1983), Cameron dan Quinn (2006), Park dan Kim (2009), dan Robbins dan Judge (2008), teori kepuasan kerja menggunakan teori Agho, *et al* (1993), Schneider, *et al* (1975), Spector (1997), Locke (1976), dan Robbins (2006). Perbedaan terletak pada industry yang diteliti serta aka nada penambahan kualitas kehidupan kerja sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

### 2.1.3 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

1. Rismawati, *et al* (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Rismawati, *et al* (2015) yang berjudul “*An Examination of the Work Culture, Motivation, Quality of Work Life on the Relations between Job Performance and Job Satisfaction*”, bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari budaya kerja, motivasi, dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja dan kepuasan kerja para pengrajin tenun tradisional. Sampel yang digunakan yaitu sebanyak 250 pengrajin tenun tradisional di daerah Klaten, Indonesia. Alat analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Method (SEM)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasional dan kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu variabel yang digunakan meliputi, kualitas kehidupan kerja, budaya organisasional, dan kepuasan kerja. Perbedaan terletak pada alat analisis yang digunakan dimana peneliti akan menggunakan SPSS. Perbedaan kedua terletak pada objek penelitian yang dilakukan pada UKM pengrajin tenun, sementara peneliti akan berfokus pada sektor perbankan.

## 2. Sukma, *et al* (2016)

Penelitian yang telah Sukma, *et al* (2016) lakukan dengan judul “*Analysis of The Influence of Personality Characteristics, Organizational Culture and Quality of Work Life on Employee Performance and Job Satisfaction as an Intervening Variable*”. Dari penelitian tersebut, Sukma, *et al.* (2016) mendapatkan hasil yang menunjukkan adanya pengaruh simultan dari variabel karakteristik kepribadian, budaya organisasional, kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan melalui variabel kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan SPSS dalam pengolahan data. Data yang digunakan yaitu data primer yang diperoleh dari populasi sebanyak 947 dan 100 karyawan RSUD Semarang digunakan sebagai sampel.

Adapun terdapat persamaan dan perbedaan pada penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan. Letak persamaannya yaitu pada penggunaan variabel budaya organisasional dan kualitas kehidupan kerja sebagai variabel independen, kinerja sebagai variabel dependen, dan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Perbedaannya yaitu terletak pada penempatan variabel, dimana penelitian yang nantinya dilakukan menempatkan variabel kualitas kehidupan kerja ( $X_1$ ) dan budaya organisasional sebagai  $X_2$ . Perbedaan lain ditemukan pada objek penelitian, penelitian terdahulu dilakukan di bidang kesehatan sementara peneliti akan melakukan di bidang perbankan.

3. Rukminingsih dan Mulyanto (2015)

Penelitian terdahulu yang telah Rukminingsih dan Mulyanto (2015) lakukan dengan judul “*The Influence of Organizational Culture, Locus of Control and Workers Quality of Life on Employee Performance in Department of Revenue, Financial Management and Regional Asset (DPPKAD) of Klaten Regency with Job Satisfaction as Intervening Variable*”. Dari penelitian tersebut, Rukminingsih dan Mulyanto (2015) mendapatkan hasil yang mana menunjukkan kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan karyawan di DPPKAD Klaten. Sementara variabel budaya organisasional memiliki pengaruh yang negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan SPSS sebagai alat analisis dan 57 karyawan DPPKAD Klaten sebagai sampel.

Adapun terdapat persamaan dan perbedaan pada penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan. Letak persamaannya yaitu pada penggunaan variabel kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional sebagai variabel independen, variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen, dan variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Perbedaannya yaitu terletak pada penempatan variabel, dimana penelitian yang nantinya dilakukan menempatkan variabel kualitas kehidupan kerja sebagai  $X_1$  dan budaya organisasional sebagai  $X_2$ . Perbedaan lain ditemukan pada objek penelitian, penelitian terdahulu dilakukan di kantor pemerintah sementara peneliti akan melakukan di bidang perbankan.



**Tabel 2.3**  
**Review Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap**  
**Kepuasan Kerja**

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	<p><b>Rismawati; Gani, M; Sukmawati, dan Zakaria, J (2015)</b>  <i>An Examination of the Work Culture, Motivation, Quality of Work Life on the Relations between Job Performance and Job Satisfaction</i>            International Journal of Humanities and Social Science Invention Vol.4 Issue 9  <b>Sampel:</b> 250 pengrajin tenun tradisional  <b>Alat Analisis:</b> Structural Equation Method (SEM)  <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Kualitas Kehidupan Kerja:</b>            Nawawi (2001)  <i>Conflict resolution, health, career development, innovative reward systems, and work safety</i>  <b>Budaya Organisasional:</b>            Norman (2002)  <i>The value of fighting, work ethic, characteristics, norm</i>  <b>Kepuasan Kerja:</b>            Robbins (2007)  <i>Contents of work achievement, salary and earnings, working conditions, quality supervision, quality of relationship</i></p>	<p>Kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional memiliki <b>pengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kepuasan kerja.</p>
2.	<p><b>Sukma, N; Haryono,T,A dan Wulan,S,H (2016)</b>  <i>Analysis of The Influence of Personality Characteristics, Organizational Culture and Quality of Work Life on Employee Performance and Job Satisfaction as an Intervening Variable</i>            Journal of Management Vol.02 No.02  <b>Sampel:</b> 100 Karyawarn RSUD Kota Semarang  <b>Alat Analisis:</b> SPSS  <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Kualitas Kehidupan Kerja</b>            Cascio (1995)  <i>Employee participation, career development, conflict resolution, communication, wellness, job security, a safe environment, equitable compensation, pride</i>  <b>Budaya Organisasional</b>            Robbins dalam Umar (2010)            Inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, arah, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik  <b>Kepuasan Kerja</b>            Brown, <i>et al</i> dalam Sutrisno (2010)            Kedudukan, pangkat, jaminan finansial dan sosial, mutu pengawasan.</p>	<p>Kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional memiliki <b>pengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kepuasan kerja</p>

Lanjutan Tabel 2.3

3.	<p><b>Rukminingsih, Y dan Mulyanto (2015)</b>  <i>The Influence of Organizational Culture, Locus of Control and Workers Quality of Life on Employee Performance in Department of Revenue, Financial Management and Regional Asset (DPPKAD) of Klaten Regency with Job Satisfaction as Intervening Variable</i>          European Journal of Business and Management Vol.7 No.35          ISSN 2222-2839  <b>Sampel:</b> 57 karyawan DPPKAD Klaten  <b>Alat Analisis:</b> SPSS  <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Kualitas Kehidupan Kerja</b>          Cascio (1995)  <i>Employee participation, career development, conflict resolution, communication, wellness, job security, a safe environment, equitable compensation, pride</i>  <b>Budaya Organisasional</b>          Hofstede (2005)  <i>Power distance, individualism, masculinity, uncertainty avoidance, longterm orientation, indulgence</i>  <b>Kepuasan Kerja</b>          Robbins (2006)          Pekerjaan itu sendiri, upah dan promosi, kondisi kerja, rekan kerja, dan kesesuaian antara pekerjaan.</p>	<p>Kualitas kehidupan kerja memiliki <b>pengaruh positif dan signifikan terhadap</b> kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasional memiliki <b>pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap</b> kepuasan kerja karyawan.</p>
----	---	--	---

Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2019

Penelitian ini menggunakan 3 penelitian terdahulu pada hubungan kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja. Dari 2 penelitian terdahulu menghasilkan kesimpulan bahwa kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sementara 1 penelitian lainnya menghasilkan kesimpulan bahwa hanya kualitas kehidupan kerja yang berdampak pada kepuasan kerja, sementara pada variabel budaya organisasional berpengaruh negatif. Teori kualitas kehidupan kerja yang digunakan adalah Nawawi (2001) dan Cascio (1995). Teori budaya organisasional yang digunakan adalah Norman (2002), Hofstede (2005), dan Robbins dalam Umar (2010). Sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan adalah Robbins (2007), Robbins (2006), dan Brown, *et al* dalam Sutrisno (2010). Perbedaan terletak pada industri yang diteliti serta akan ada penambahan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

#### 2.1.4 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1. Sari, *et al* (2019)

Sari, *et al* (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Influence of Quality of Work Life on Employee’s Performance with Job Satisfaction and Work Motivation as Intervening Variables in Star-Rated Hotels in Ubud Tourism Area of Bali*”, bertujuan untuk mempertahankan asset perusahaan yaitu sumber daya manusia yang penting untuk perkembangan hotel. Hasil yang didapatkan ialah adanya hubungan positif antar kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan yaitu sebanyak 240 responden karyawan yang berada di 14 hotel berbintang di Bali. Dalam mengolah data dan menguji hipotesis peneliti menggunakan AMOS 22 dan SPSS versi 17.

Adapun terdapat persamaan yang terletak di penggunaan variabel kualitas kehidupan kerja dan juga variabel kinerja karyawan. Persamaan kedua pada alat mengolah data yang digunakan yaitu menggunakan SPSS. Sementara perbedaan terletak pada penambahan variabel yang akan di analisis peneliti ialah budaya organisasional ( $X_2$ ) dan kepuasan kerja ( $Z$ ). Perbedaan kedua terletak pada objek penelitian, dimana peneliti akan fokus pada sektor perbankan, dan penelitian terdahulu fokus pada perhotelan.

2. Rashmi dan Tripathi (2015)

Penelitian selanjutnya berjudul “*A Study on QWL and its influences on Job Performance in Delhi NCR*” dilakukan Rashmi dan Tripathi (2015) bertujuan untuk mengetahui sejauhmana kualitas kehidupan kerja dapat memberikan pengaruh pada kinerja karyawan melalui pekerjaan sebagai ahli teknologi informasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antar kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan yaitu sebanyak 253 ahli teknologi informasi di Delhi NCR dan daerah Bangalore. Penelitian Rashmi dan Tripathi menggunakan program SPSS sebagai alat analisis.

Adanya letak kesamaan ialah penggunaan dalam variabel kualitas kehidupan kerja ( $X_1$ ) dan variabel kinerja karyawan ( $Y$ ). Penelitian terdahulu juga menggunakan SPSS yang nantinya peneliti juga akan gunakan. Perbedaannya ialah akan ada penambahan variabel nantinya akan digunakan peneliti yaitu budaya organisasional ( $X_2$ ) dan kepuasan kerja ( $Z$ ). Perbedaan lainnya yaitu pada objek penelitian, dimana peneliti akan fokus pada sektor perbankan, dan penelitian terdahulu fokus pada perusahaan teknologi.

3. Suryantiningsih, *et al* (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Suryantiningsih, *et al* (2018) yang berjudul “*Effects of Quality of Work Life (QWL) and Organizational Citizenship Behaviour (OCB) on Job Performance Among Community Health Centre Paramedics in Bekasi City, Indonesia*”, bertujuan untuk studi secara

empiris persepsi karyawan komunitas kesehatan mengenai pengaruh dari QWL dan OCB terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antar kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan yaitu sebanyak 285 karyawan paramedis pada pusat komunitas kesehatan di Bekasi. Pengolahan data kuesioner menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), dan AMOS versi 22.

Penelitian yang terdahulu dan yang akan dilakukan memiliki beberapa persamaan dan perbedaan. Persamaannya pada variabel kualitas kehidupan kerja ( $X_1$ ) dan variabel kinerja karyawan ( $Y$ ). Perbedaan ada pada cara pengolahan data, dimana peneliti akan menganalisis dengan SPSS. Perbedaan lain ditemukan pada penambahan variabel yang akan digunakan peneliti yaitu budaya organisasional ( $X_2$ ) dan kepuasan kerja ( $Z$ ). Selanjutnya terletak di objek penelitian, dimana peneliti akan fokus pada sektor perbankan, dan penelitian terdahulu fokus pada bidang kesehatan.

4. Asharini, *et al* (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Asharini, *et al* (2018) yang berjudul “*The Impact of Quality of Work Life and Job Satisfaction on Employee Performance of PT MADUBARU PG-PS MADUKISMO*”, bertujuan untuk mengetahui pengaruh kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT MADUBARU PG-PS MADUKISMO di Yogyakarta. Alat analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Modeling* (SEM)

melalui program AMOS 21 dan SPSS 23 dengan 100 karyawan sebagai sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.

Adanya persamaan dari penelitian diatas, letak persamaannya yaitu pemakaian variabel independen kualitas kehidupan kerja ( $X_1$ ) dan variabel dependen kinerja karyawan ( $Y$ ). Persamaan lain pada pengolahan data yang memakai uji SPSS. Sementara perbedaan penelitian terletak pada lokasi penelitian dimana penelitian dilaksanakan pada sektor perbankan.

**Tabel 2.4**

**Review Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	<p><b>Sari, N; Bendesa, I dan Antara, M (2019)</b>  <i>The Influence of Quality of Work Life on Employee's Performance with Job Satisfaction and Work Motivation as Intervening Variables in Star-Rated Hotels in Ubud Tourism Area of Bali</i>            Journal of Tourism and Hospitality Management            Vol.7, No.1 pp. 74-83  <b>Sampel:</b> 240 responden karyawan yang berada di 14 hotel berbintang di Bali  <b>Alat Analisis:</b> AMOS 22 (Analysis of Moment Structure) dan SPSS Version 17  <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Kualitas Kehidupan Kerja:</b>            Walton (1975)            Imbalan yang adil dan sesuai, kondisi lingkungan kerja yang sehat dan aman, kesempatan untuk mengembangkan kemampuan individu, kesempatan untuk perkembangan yang berkelanjutan dan keamanan dalam bekerja, relasi sosial di tempat kerja, keseimbangan antara kehidupan bekerja dan kehidupan pribadi, relevansi sosial dari kehidupan kerja, konstitusionalisme di tempat kerja</p> <p><b>Kinerja Karyawan:</b>            Luthans (2006)  <i>Motivation, attitude, job satisfaction, personality, stress, leadership, group dynamics.</i></p>	<p>Kualitas kehidupan kerja <b>memiliki pengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan.</p>

Lanjutan Tabel 2.4

2.	<p><b>Rashmi, R dan Tripathi, S (2015)</b>  <i>A Study on QWL and its influences on Job Performance in Delhi NCR</i>  Journal of Management Sciences and Technology 2(2)  <b>Sampel:</b> 253 Ahli Teknologi Informasi bekerja di Delhi NCR dan daerah Bangalore  <b>Alat Analisis:</b> SPSS  <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Kualitas Kehidupan Kerja:</b>  Walton (1975)  Imbalan yang adil dan sesuai, kondisi lingkungan kerja yang sehat dan aman, kesempatan untuk mengembangkan kemampuan individu, kesempatan untuk perkembangan yang berkelanjutan dan keamanan dalam bekerja, relasi sosial di tempat kerja, keseimbangan antara kehidupan bekerja dan kehidupan pribadi, relevansi sosial dari kehidupan kerja, konstitusionalisme di tempat kerja</p> <p><b>Kinerja Karyawan:</b>  Viswesvaran (1995)  <i>Overall performance, work performance or productivity, quality, leadership, communication skills, administrative powers, effort, interpersonal competence knowledge of the post, compliant or accepting authority</i></p>	<p>Kualitas kehidupan kerja <b>memiliki pengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan.</p>
3.	<p><b>Suryantiningsih, T; Haryono, S dan Zami, A (2018)</b>  <i>Effects of Quality of Work Life (QWL) and Organizational Citizenship Behaviour (OCB) on Job Performance Among Paramedics in Bekasi City, Indonesia</i>  Journal of Economics and Sustainable Development Vol.9, No.6  <b>Sampel:</b> 285 karyawan paramedis pada pusat komunitas kesehatan di Bekasi  <b>Alat Analisis:</b> Structural Equation Modelling (SEM), AMOS versi 22  <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Kualitas Kehidupan Kerja:</b>  Lovell, <i>et al</i> (2009)  <i>Communication, employee involvement, desire and motivation to work, job security, career advancement, problem solving, salary, job pride</i></p> <p><b>Kinerja Karyawan:</b>  Haryono, <i>et al</i> (2018)  <i>Work outcome, discipline, creativity, responsibility</i></p>	<p>Kualitas kehidupan kerja <b>memiliki pengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan.</p>



Lanjutan Tabel 2.4

4.	<p><b>Asharini, N A; Hardyastuti, S, dan Irham (2018)</b>  <i>The Impact of Quality of Work Life and Job Satisfaction on Employee Performance of PT MADUBARU PG-PS MADUKISMO</i>          Agro Ekonomi Vol. 29, No.1 Hal 146-159  <b>Sampel:</b> 100 responden karyawan PT Madubaru PG-PS Madukismo di Yogyakarta  <b>Alat Analisis:</b> AMOS 21 dan SPSS 23  <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Kualitas Kehidupan Kerja:</b>          Cascio (1998)  <i>Employee participation, career development, conflict resolution, communication, wellness, job security, a safe environment, equitable compensation, pride</i></p> <p><b>Kinerja karyawan:</b>          Mangkunegara (2008)  <i>The quantity of work, quality of work, work achievement, work behaviour, and responsibility</i></p>	<p>Kualitas kehidupan kerja <b>memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan</b> terhadap kinerja karyawan.</p>
----	--	---	--

Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2019

Penelitian yang berjumlah 4 penelitian terdahulu yang menghubungkan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan. Dari 4 penelitian terdahulu terdapat 3 yang menghasilkan kesimpulan bahwa kualitas kehidupan kerja berdampak pada kepuasan kerja karyawan, sedangkan 1 penelitian terdahulu yang menghasilkan kesimpulan kualitas kehidupan kerja tidak berdampak pada kepuasan kerja. Teori kualitas kehidupan kerja yang digunakan yaitu Walton (1975), Lovell, *et al* (1975), dan Cascio (1998), sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan adalah Luthans (2006), Viswesvaran (1995), Haryono, *et al* (2018) dan Mangkunegara (2008). Perbedaan terletak pada industry yang diteliti serta akan ada penambahan variabel independen budaya organisasional dan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.



### 2.1.5 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

#### 1. Harwiki (2016)

Penelitian dilakukan Harwiki (2016) dalam judul “*The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives*”, memiliki tujuan dalam menganalisis pengaruh antar variabel didalamnya. Sebanyak 40 responden dilibatkan dalam penelitian yang meliputi karyawan dan manajer koperasi wanita di Jawa Timur. Dimana mendapatkan hasil bahwa budaya organisasional memberikan dampak terhadap OCB, tetapi tidak ada pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. *Partial Least Square* (PLS) berfungsi sebagai alat untuk menganalisis data peneliti.

Adapun terdapat persamaan serta perbedaan diantaranya kesamaan peggaplikasian variabel budaya organisasional dan kinerja karyawan. Sementara perbedaannya yaitu pada penambahan variabel lain yang akan dilakukan pada penelitian mendatang yaitu variabel kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja. Perbedaan juga terletak pada alat analisis, dimana peneliti akan menggunakan SPSS. Selain itu, perbedaan juga terletak pada objek penelitian, dimana sektor perbankan dipilih peneliti dalam melakukan penelitian.

2. Shahzad, *et al* (2013)

Penelitian yang telah Shahzad, *et al* (2013) lakukan yang berjudul “*Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan*”, bertujuan untuk menganalisis keseluruhan pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja pekerjaan karyawan. Data diperoleh menggunakan data primer melalui kuesioner dan data sekunder melalui wawancara informal. Karyawan yang dijadikan sampel yaitu 110 pekerja di kantor perangkat lunak Pakistan. Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Alat analisis yang digunakan yaitu SPSS.

Dari hasil penelitian sebelumnya dengan yang akan dilakukan maka adanya persamaan dan perbedaan. Persamaannya yaitu penggunaan variabel budaya organisasional dan kinerja karyawan. Kemudian juga kesamaan ditemukan pada alat pengujian data yaitu penggunaan SPSS. Perbedaan terletak pada objek penelitian dimana peneliti akan fokus pada sektor perbankan sementara penelitian terdahulu berada di kantor perangkat lunak. Perbedaan kedua terletak pada variabel yang akan digunakan yaitu adanya penambahan variabel kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja.

### 3. Paschal dan Nizam (2016)

Penelitian yang telah Paschal dan Nizam (2016) lakukan dengan judul *“Effects of Organisational Culture on Employees Performance: Case of Singapore Telecommunication”*, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi bagaimana budaya organisasional memiliki pengaruh pada kinerja karyawan di Singapore Telecommunication. Sampel yang digunakan yaitu sebanyak 150 karyawan yang terdiri dari karyawan senior dan karyawan junior. Data diambil melalui survey dan kuesioner. Alat analisis dari penelitian ini yaitu menggunakan SPSS 20. Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa kedua variabel saling memberikan pengaruh positif.

Adapun persamaan dan perbedaan pada penelitian terdahulu yaitu kesamaan dalam variabel budaya organisasional dan kinerja karyawan. Persamaan kedua penggunaan alat analisis yaitu SPSS. Perbedaan terletak pada objek penelitian dimana peneliti akan fokus pada sektor perbankan sementara penelitian terdahulu berada di kantor perangkat lunak. Perbedaan kedua penerapan variabel yang akan digunakan yaitu adanya penambahan variabel kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja.

### 4. Nuryasman dan Suryaman (2018)

Penelitian yang telah Nuryasman dan Suryaman (2018) lakukan dengan judul *“The Influence of Organizational Culture and Work Motivation Toward Employee Performance (Case Study on Employees of PT Inoac Polytechno Indonesia)”*, bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh

variabel budaya organisasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Inoac Polytechno Indonesia yang mendapatkan hasil adanya pengaruh simultan budaya organisasional terhadap kinerja. Sampel dilakukan pada 30 karyawan perusahaan yang dilakukan dengan metode kuantitatif. Alat analisis yang digunakan yaitu Structural Equation Modeling (SEM) dan Smart Partial Least Square (PLS).

Persamaan dari penelitian terdahulu yaitu penggunaan variabel budaya organisasional dan variabel kinerja karyawan. Sementara perbedaan terletak pada penambahan variabel lain yang akan dilakukan pada penelitian mendatang yaitu variabel kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja. Selanjutnya juga terletak pada alat analisis, dimana peneliti akan menggunakan SPSS. Selain itu, perbedaan juga terletak pada objek penelitian, dimana peneliti akan melakukan penelitian di sektor perbankan.

**Tabel 2.5**

**Review Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	<p><b>Harwiki, W (2016)</b>  <i>The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives</i>            Procedia-Social and Behavioral Sciences Vol 219 hal. 283-290  <b>Sampel:</b> 40 reseponden termasuk karyawan dan manajer Women Cooperatives di Jawa Timur  <b>Alat Analisis:</b> Partial Least Square  <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Budaya Organisasional:</b>            Hofstede (1980)  <i>Power Distance, Uncertainty Avoidance, Individualism versus Collectivism, and Masculinity versus Femininity</i>  <b>Kinerja Karyawan:</b>            Wirawan (2009)  <i>Job Result, Job Behaviour, and Personal Attitude</i></p>	<p>Budaya organisasional <b>memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan</b> terhadap kinerja karyawan.</p>

Lanjutan Tabel 2.5

2.	<p><b>Shahzad, F, Iqbal, Z, Gulzar, M (2013)</b>  <i>Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan</i>          Journal of Business Studies Quarterly  <b>Sampel:</b> 110 karyawan yang berada di kantor perangkat lunak di Pakistan  <b>Alat Analisis:</b> SPSS  <b>Metode:</b> Kuantitatif dan Kualitatif</p>	<p><b>Budaya Organisasional:</b>          Robert B (1995)  <i>Values, Beliefs, Attitudes, Norms, Behaviour, Expectations</i>  <b>Kinerja Karyawan:</b>          Ricardo (2001)  <i>Productivity, Consistency, Quality of Work</i></p>	<p>Budaya organisasional <b>memiliki pengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan.</p>
3.	<p><b>Paschal, A, O, Nizam, I (2016)</b>  <i>Effects of Organisational Culture on Employees Performance: Case of Singapore Telecommunication</i>          International Journal of Accounting and Business Management Vol.4 , No.1  <b>Sampel:</b> 150 karyawan SingTel mobile  <b>Alat Analisis:</b> SPSS 20  <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Budaya Organisasional:</b>          Hofstede (1997)  <i>Symbols, Heroes, Rituals, Value</i>  <b>Kinerja Karyawan:</b>          Robbins (2001)  <i>Rewards and Compensation, Learning and Development, Coordination, Performance Appraisal</i></p>	<p>Budaya organisasional <b>memiliki pengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan.</p>
4.	<p><b>Nuryasman, dan Suryaman, E (2018)</b>  <i>The Influence of Organizational Culture and Work Motivation Toward Employee Performance (Case Study on Employees of PT Inoac Polytechno Indonesia)</i>          Journal of Management Vol.22, No.01  <b>Sampel:</b> 30 karyawan PT. Inoac Polytechno Indonesia Pasar Kemis, Tangerang  <b>Alat Analisis:</b> Structural Equation Modeling (SEM) dan Smart Partial Least Square (PLS)  <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Budaya Organisasional:</b>          Robbins dalam Darmawan (2013)          Inovasi dan keberanian mengambil risiko, memperhatikan secara detail, orientasi ke hasil, orientasi ke perilaku, orientasi kelompok, agresivitas, dan stabilitas  <b>Kinerja Karyawan:</b>          Cashmere (2016)          Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, penekanan biaya, pengawasan, hubungan dengan karyawan</p>	<p>Budaya organisasional <b>memiliki pengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan.</p>

Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2019

Jurnal yang digunakan sebanyak 4 penelitian terdahulu pada hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Dari 4 penelitian sebelumnya menunjukkan 3 yang menghasilkan kesimpulan yaitu budaya organisasional berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan 1 penelitian terdahulu yang menghasilkan kesimpulan bahwa budaya organisasional dengan kinerja karyawan tidak berpengaruh. Teori budaya organisasional yang digunakan yaitu Hofstede (1980), Robert B (1995), Hofstede (1997), dan Robbins dalam Darmawan (2013), sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan adalah Wirawan (2009), Ricardo (2001), Robbins (2001) dan Cashmere (2016). Perbedaan terletak pada industry yang diteliti ada tambahan kualitas kehidupan kerja sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

#### **2.1.6 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

##### 1. Rismawati, *et al* (2015)

Dalam penelitian Rismawati, *et al* (2015) yang berjudul “*An Examination of the Work Culture, Motivation, Quality of Work Life on the Relations between Job Performance and Job Satisfaction*”, bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari budaya kerja, motivasi, dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja dan kepuasan kerja para pengrajin tenun tradisional. Sampel yang digunakan yaitu sebanyak 250 pengrajin tenun tradisional di daerah Klaten, Indonesia. Pengujian data menggunakan *Structural Equation Method (SEM)*. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja

karyawan. Sementara kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Persamaan dari penelitian sebelumnya dibandingkan penelitian yang akan dilakukan yaitu variabel yang digunakan meliputi, kualitas kehidupan kerja, budaya organisasional, dan kinerja karyawan. Perbedaan terletak dalam alat pengolahan data dimana peneliti akan menggunakan SPSS. Perbedaan kedua terletak pada objek penelitian yang dilakukan pada UKM pengrajin tenun, sementara peneliti akan berfokus pada sektor perbankan.

2. Nadhluddin dan Maftukhah (2015)

Penelitian yang telah Nadhluddin dan Maftukhah (2015) lakukan yang berjudul “*Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya organisasional, dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan*”, bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, budaya organisasional, dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Asaputex Jaya. Populasi dan sampel penelitian dilakukan pada seluruh karyawan di bidang *finishing* PT Asaputex Jaya Kota Tegal sebanyak 73 orang. Metode analisis data menggunakan *IBM SPSS Statistics 21*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja, dan ada pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja.

Adapun letak dari persamaan sebelumnya dibandingkan yang akan dilakukan yaitu variabel yang digunakan meliputi, kualitas kehidupan kerja, budaya organisasional, dan kinerja karyawan. Perbedaan terletak pada cara

pengolahan data dimana peneliti akan menggunakan SPSS. Perbedaan kedua terletak pada objek penelitian yang dilakukan pada UKM pengrajin tenun, sementara peneliti akan berfokus pada sektor perbankan.

### 3. Rukminingsih dan Mulyanto (2015)

Penelitian terdahulu yang telah Rukminingsih dan Mulyanto (2015) lakukan dengan judul “*The Influence of Organizational Culture, Locus of Control and Workers Quality of Life on Employee Performance in Department of Revenue, Financial Management and Regional Asset (DPPKAD) of Klaten Regency with Job Satisfaction as Intervening Variable*”. Dari penelitian tersebut, Rukminingsih dan Mulyanto (2015) mendapatkan hasil bahwa kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adapun terdapat persamaan dan perbedaan pada penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan. Letak persamaannya yaitu pada penggunaan variabel kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional sebagai variabel independen, variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen, dan variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Perbedaannya yaitu terletak pada penempatan variabel, dimana penelitian yang nantinya dilakukan menempatkan variabel kualitas kehidupan kerja ( $X_1$ ) dan budaya organisasional sebagai  $X_2$ . Perbedaan lain ditemukan pada objek penelitian, penelitian terdahulu dilakukan di kantor pemerintah sementara peneliti akan melakukan di bidang perbankan.



**Tabel 2.6**  
**Review Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	<p><b>Rismawati; Gani, M; Sukmawati dan Zakaria, J (2015)</b>  <i>An Examination of the Work Culture, Motivation, Quality of Work Life on the Relations between Job Performance and Job Satisfaction</i>            International Journal of Humanities and Social Science Invention Vol.4 Issue 9  <b>Sampel:</b> 250 pengrajin tenun tradisional  <b>Alat Analisis:</b> Structural Equation Method (SEM)  <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Kualitas Kehidupan Kerja:</b>            Nawawi (2001)  <i>Conflict resolution, health, career development, innovative reward systems, and work safety</i>  <b>Budaya Organisasional:</b>            Norman (2002)  <i>The value of fighting, work ethic, characteristics, norm</i>  <b>Kinerja Karyawan:</b>            Mangkunegara (2005)  <i>Quantity of work, quality of work, and work performance</i></p>	<p>Budaya organisasional memiliki <b>pengaruh negatif dan tidak signifikan</b> terhadap kinerja karyawan.            Kualitas kehidupan kerja memili <b>pengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan.</p>
2.	<p><b>Nadhluddin, M dan Maftukhah, I (2015)</b>  <i>Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasional, dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan</i>            Management Analysis Journal Vol.4 No.3  <b>Sampel:</b> 73 karyawan bidang finishing pada PT Asaputex Jaya Kota Tegal  <b>Alat Analisis:</b> IBM SPSS Statistics 21</p>	<p><b>Kualitas Kehidupan Kerja:</b>            Kalayane, <i>et al</i> (2009)            Partisipasi dalam pemecahan masalah, sistem imbalan yang inovatif, perbaikan lingkungan kerja dan rekonstruksi kerja.  <b>Budaya Organisasional:</b>            Sudarmanto (2009)            Nilai, anggapan, asumsi, sikap, norma perilaku, dan tindakan.  <b>Kinerja Karyawan:</b>            Mangkunegara (2009)  <i>Ability factor, motivation factor</i></p>	<p>Budaya organisasional dan kualitas kehidupan kerja memiliki <b>pengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan.</p>
3.	<p><b>Rukminingsih, Y dan Mulyanto (2015)</b>  <i>The Influence of Organizational Culture, Locus of Control and Workers Quality of Life on Employee Performance in Department of Revenue, Financial Management and Regional Asset (DPPKAD) of Klaten Regency with Job Satisfaction as Intervening Variable</i>            European Journal of Business and Management Vol.7 No.35  <b>Sampel:</b> 57 karyawan DPPKAD Klaten  <b>Alat Analisis:</b> SPSS  <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Kualitas Kehidupan Kerja</b>            Cascio (1995)  <i>Employee participation, career development, conflict resolution, communication, wellness, job security, a safe environment, equitable compensation, pride</i>  <b>Budaya Organisasional</b>            Hofstede (2005)  <i>Power distance, individualism, masculinity, uncertainty avoidance, longterm orientation, indulgence</i>  <b>Kinerja Karyawan</b>            Mangkunegara (2005)            Faktor kemampuan, faktor motivasi</p>	<p>Kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional <b>memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap</b> kinerja karyawan.</p>

Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2019

Penggunaan referensi dari 3 penelitian terdahulu pada hubungan kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Dari 3 penelitian terdahulu, 2 penelitian memiliki kesimpulan bahwa kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Teori kualitas kehidupan kerja yang digunakan adalah Nawawi (2001), Kalavane, *et al* (2009) dan Cascio (1995). Teori budaya organisasional yang digunakan adalah Norman (2002), Sudarmanto (2009) dan Hofstede (2005), sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan adalah Mangkunegara (2005) dan Mangkunegara (2009). Perbedaan terletak pada industry yang diteliti dan penambahan variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

### **2.1.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

#### **1. Khuzaeni, *et al* (2013)**

Penelitian yang telah Khuzaeni, *et al* (2013) lakukan dengan judul “*The Influence of Work Culture, Work Stress to the Job Satisfaction and Employees Performance in the State Treasury Service Office in Jakarta, Indonesia*”, bertujuan untuk mengkuantifikasi dan menjelaskan pengembangan hipotesis variabel budaya kerja, stress di tempat kerja, kepuasan dalam bekerja, dan kinerja karyawan di kantor layanan keuangan di Jakarta. Pengolahan dan analisis data menggunakan *Partial Least Square (PLS)*. Sebanyak 152 karyawan pada 6 kantor layanan perbendaharaan di Jakarta dijadikan sampel penelitian. Dari proses penelitian, menandakan jika kepuasan kerja

berpengaruh yang negatif dan tidak signifikan dengan kinerja seorang karyawan.

Adapun terdapat persamaan kajian pustaka terdahulu yaitu pemakaian variabel dependen kinerja karyawan (Y) dan variabel *intervening* kepuasan kerja (Z). Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu tempat yang diteliti, penelitian sebelumnya dilakukan pada kantor pelayanan perbendaharaan sementara peneliti akan fokus pada sektor perbankan. Selanjutnya yang menjadi pembeda dilihat dari alat pengujian data yaitu pengolahan menggunakan SPSS.

2. Permadi, *et al* (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Permadi, *et al* (2018) yang berjudul “*The Impact of Compensation and Work Environment Towards Job Satisfaction to Affect the Employee Performances*” bertujuan untuk mengukur pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan teknik analisis *Partial Least Square (PLS)*. Sampel yang digunakan yaitu mengambil dari 82 karyawan Sinarbali Binakarya yang berada di Denpasar. Dari penelitiannya, Permadi, *et al* (2018) memperoleh kesimpulan yaitu antara kepuasan kerja dengan kinerja terdapat hubungan yang signifikan.

Adapun terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dengan penelitian nantinya yang dilakukan, yaitu kesamaan dalam variabel dependen kinerja

karyawan (Y) dan variabel *intervening* kepuasan kerja (Z). Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu perusahaan tempat penelitian berbeda yang berada di kantor pelayanan perbendaharaan sementara peneliti akan fokus pada sektor perbankan. Kemudian alat dalam mengolah data juga berbeda karena peneliti akan menggunakan SPSS.

3. Razak, *et al* (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Razak, *et al* (2018) yang berjudul “*Influence of Promotion and Job Satisfaction on Employee Performance*”, bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari promosi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada kantor pemerintahan di Makassar. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan sampel yang digunakan yaitu sebanyak 50 karyawan pada kantor pemerintahan di Makassar. Alat analisis yang digunakan yaitu *Path Analysis*. Dari proses penelitiannya, mereka menemukan kesimpulan yaitu antara kepuasan kerja dan kinerja memiliki pengaruh yang signifikan.

Adapun terdapat tetak persamaan dengan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang nanti peneliti lakukan yaitu pemaikaependen kinerja karyawan (Y) dan variabel *intervening* kepuasan kerja (Z). Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu dilakukan pada kantor layanan perbendaharaan sementara peneliti akan fokus pada sektor perbankan.

Perbedaan kedua terletak pada alat analisis yang digunakan, dimana peneliti akan menggunakan SPSS.

**Tabel 2.7**  
**Review Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	<p><b>Khuzaeni; Idrus, MS dan Solimun (2013)</b> <i>The Influence of Work Culture, Work Stress to the Job Satisfaction and Employees Performance in the State Treasury Service Office in Jakarta, Indonesia</i> IOSR Journal of Business and Management Vol.9, Issue 2 <b>Sampel:</b> 152 karyawan pada 6 kantor layanan perbendaharaan di Jakarta <b>Alat Analisis:</b> Partial Least Square (PLS) <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Kepuasan Kerja:</b> Robbins (1996) Pekerjaan itu sendiri, upah dan promosi, kondisi kerja, rekan kerja, dan kesesuaian antara pekerjaan. <b>Kinerja Karyawan:</b> Bernardin dan Russel (1993) <i>Quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision, interpersonal impact</i></p>	<p>Kepuasan kerja memiliki <b>pengaruh negatif dan tidak signifikan</b> terhadap kinerja karyawan.</p>
2.	<p><b>Permadi, I; Landra, N; Kusuma, I dan Sudja, I (2018)</b> <i>The Impact of Compensation and Work Environment Towards Job Satisfaction to Affect the Employee Performances</i> International Journal of Management and Commerce Innovation Vol.6, Issue 2 <b>Sampel:</b> 82 karyawan Sinarbali Binakarya, Denpasar <b>Alat Analisis:</b> Partial Least Square (PLS) <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Kepuasan Kerja:</b> Rivai (2011) <i>The job itself, payment, promotion, supervision, co-workers.</i> <b>Kinerja Karyawan:</b> Robbins (2006) <i>Work quality, work quantity, punctuality, work effectiveness, independency, and the desire to the develop.</i></p>	<p>Kepuasan kerja memiliki <b>pengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan.</p>
3.	<p><b>Razak, A; Sarpan dan Ramlan (2018)</b> <i>Influence of Promotion and Job Satisfaction on Employee Performance</i> Journal of Accounting, Business and Finance Research Vol.3, No.1 <b>Sampel:</b> 50 karyawan pada kantor pemerintahan di Makassar <b>Alat Analisis:</b> Path Analysis <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Kepuasan Kerja:</b> Robbins (2003) <i>Vertical mutations, horizontal mutations</i> <b>Kinerja Karyawan:</b> Mangkunegara (2004) <i>Work quantity, work quality, responsibility, creativity, initiative</i></p>	<p>Kepuasan kerja memiliki <b>pengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan.</p>

Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2019

Penelitian ini menggunakan 3 penelitian terdahulu pada hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Dari 3 penelitian terdahulu menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. teori kepuasan kerja yang digunakan adalah Robbins (1996), Rivai (2011), dan Robbins (2003), sedangkan teori dalam variabel kinerja karyawan adalah Bernardin dan Russel (1993), Robbins (2006), dan Mangkunegara (2004). Perbedaan terletak pada industry yang diteliti serta aka nada penambahan kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional sebagai variabel independen.

### **2.1.8 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

#### **1. Sari, *et al* (2019)**

Penelitian yang dilakukan oleh Sari, *et al* (2019) yang berjudul “*The Influence of Quality of Work Life on Employee’s Performance with Job Satisfaction and Work Motivation as Intervening Variables in Star-Rated Hotels in Ubud Tourism Area of Bali*”, bertujuan untuk mempertahankan asset perusahaan yaitu sumber daya manusia yang penting untuk perkembangan hotel. Hasil menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sampel sebanyak 240 responden karyawan yang berada di 14 hotel berbintang di Bali. Alat dalam mengolah data menggunakan AMOS 22 dan SPSS versi 17.

Adanya persamaan dan perbedaan dalam penelitian sebelumnya dibandingkan dengan penelitian saat ini yaitu penggunaan variabel kualitas kehidupan kerja ( $X_1$ ), variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) dan variabel kepuasan kerja ( $Z$ ). persamaan juga terletak pada pengujian data yaitu menggunakan SPSS. Sementara perbedaan terletak pada penambahan variabel yang akan digunakan peneliti yaitu budaya organisasional dan kepuasan kerja. Perbedaan selanjutnya pada objek penelitian, dimana peneliti akan fokus pada sektor perbankan, dan penelitian terdahulu fokus pada perhotelan.

2. Rubel dan Kee (2014)

Penelitian yang telah Rubel dan Kee (2014) lakukan berjudul “*Quality of Work Life and Employee Performance: Antecedent and Outcome of Job Satisfaction in Partial Least Square (PLS)*”. Dari penelitian tersebut, Rubel dan Kee (2014) mendapatkan hasil bahwa kualitas kehidupan kerja penting dalam organisasi untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan bertanggungjawab dalam meningkatkan kinerja baik individu maupun organisasi. Penelitian ini menggunakan *Partial Least Square (PLS)* untuk menganalisis data. Sampel yang digunakan sebanyak 150 karyawan operator industri pakaian di Bangladesh.

Adapun terdapat persamaan dan perbedaan pada penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan. Letak persamaannya yaitu pada penggunaan variabel kualitas kehidupan kerja sebagai variabel independen ( $X_1$ ), variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* ( $Z$ ), dan variabel



kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Perbedaannya yaitu akan ada penambahan variabel budaya organisasional ( $X_2$ ) sebagai variabel independen. Selain itu perbedaan terletak pada alat analisis yang digunakan yaitu peneliti nantinya akan menggunakan SPSS. Perbedaan ketiga juga terletak pada lokasi penelitian dimana peneliti akan fokus di bidang perbankan.

### 3. Rukminingsih dan Mulyanto (2015)

Penelitian terdahulu yang telah Rukminingsih dan Mulyanto (2015) lakukan dengan judul “*The Influence of Organizational Culture, Locus of Control and Workers Quality of Life on Employee Performance in Department of Revenue, Financial Management and Regional Asset (DPPKAD) of Klaten Regency with Job Satisfaction as Intervening Variable*”. Dari penelitian tersebut, Rukminingsih dan Mulyanto (2015) mendapatkan hasil yang mana menunjukkan kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan SPSS sebagai alat analisis dan 57 karyawan DPPKAD Klaten sebagai sampel.

Adapun terdapat persamaan dan perbedaan pada penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan. Letak persamaannya yaitu pada penggunaan variabel kualitas kehidupan kerja variabel independen ( $X_1$ ), variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* ( $Z$ ), dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Perbedaannya yaitu akan ada penambahan variabel budaya organisasional ( $X_2$ ) sebagai variabel independen.



Selain itu persamaan juga terletak pada alat analisis yaitu SPSS. Perbedaan ketiga juga terletak pada lokasi penelitian dimana peneliti akan fokus di bidang perbankan.

#### 4. Setiyadi dan Wartini (2016)

Penelitian yang Setiyadi dan Wartini (2016) lakukan berjudul “Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening”. Dari penelitian tersebut, Setiyadi dan Wartini (2016) mendapatkan hasil bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan SPSS sebagai alat analisis data. Sampel yang digunakan sebanyak 84 karyawan Honda Semarang Center Setiabudi.

Adapun terdapat persamaan dan perbedaan pada penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan. Letak persamaannya yaitu pada penggunaan variabel kualitas kehidupan kerja variabel independen ( $X_1$ ), variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* ( $Z$ ), dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Perbedaannya yaitu akan ada penambahan variabel budaya organisasional ( $X_2$ ) sebagai variabel independen. Selain itu persamaan juga terletak pada alat analisis yaitu SPSS. Perbedaan ketiga juga terletak pada lokasi penelitian dimana peneliti akan fokus di bidang perbankan.

**Tabel 2.8**  
**Review Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui**  
**Kepuasan Kerja**

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	<p><b>Sari, N; Bendesa, I dan Antara, M (2019)</b>  <i>The Influence of Quality of Work Life on Employee's Performance with Job Satisfaction and Work Motivation as Intervening Variables in Star-Rated Hotels in Ubud Tourism Area of Bali</i>            Journal of Tourism and Hospitality Management Vol.7, No.1 pp. 74-83  <b>Sampel:</b> 240 responden karyawan yang berada di 14 hotel berbintang di Bali  <b>Alat Analisis:</b> AMOS 22 (Analysis of Moment Structure) dan SPSS Version 17  <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Kualitas Kehidupan Kerja:</b>            Walton (1975)            Imbalan yang adil dan sesuai, kondisi lingkungan kerja yang sehat dan aman, kesempatan untuk mengembangkan kemampuan individu, kesempatan untuk perkembangan yang berkelanjutan dan keamanan dalam bekerja, relasi sosial di tempat kerja, keseimbangan antara kehidupan bekerja dan kehidupan pribadi, relevansi sosial dari kehidupan kerja, konstitusionalisme di tempat kerja.  <b>Kepuasan Kerja:</b>            Wexley and Yukl (1977):  <i>Discrepancy Theory, Equity Theory, Two Factors Theory</i>  <b>Kinerja Karyawan:</b>            Luthans (2006)  <i>Motivation, attitude, job satisfaction, personality, stress, leadership, group dynamics.</i></p>	<p>Kualitas kehidupan kerja memiliki <b>pengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan</p>
2.	<p><b>Rubel, R, M dan Kee, M, D (2014)</b>  <i>Quality of Work Life and Employee Performance: Antecedent and Outcome of Job Satisfaction in Partial Least Square (PLS)</i>            World Applied Sciences Journal Vol.31 No.4 ISSN 1818-4952  <b>Sampel:</b> 150 operator industri pakaian di Bangladesh  <b>Alat Analisis:</b> Partial Least Square  <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Kualitas Kehidupan Kerja</b>            Walton (1975)  <i>Adequate and fair reward, safe and healthy working conditions, opportunity to use and develop human capital, opportunity for continued growth and security, social integration in the work place, constitutionalism in the work organization, work and total life space and social relevance of work life</i>  <b>Kepuasan Kerja</b>            Hossain (2010)  <i>Proper wage, leave facility, medical facility, promotion opportunity, supervisor's behavior and working conditions</i>  <b>Kinerja Karyawan</b>            Wright (2007)  <i>Objective, quantifiable, and self-referenced</i></p>	<p>Kualitas kehidupan kerja memiliki <b>pengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.</p>

Lanjutan Tabel 2.8

3.	<p><b>Rukminingsih, Y dan Mulyanto (2015)</b>  <i>The Influence of Organizational Culture, Locus of Control and Workers Quality of Life on Employee Performance in Department of Revenue, Financial Management and Regional Asset (DPPKAD) of Klaten Regency with Job Satisfaction as Intervening Variable</i>          European Journal of Business and Management Vol.7 No.35  <b>Sampel:</b> 57 karyawan DPPKAD Klaten  <b>Alat Analisis:</b> SPSS  <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Kualitas Kehidupan Kerja</b>          Cascio (1995)  <i>Employee participation, career development, conflict resolution, communication, wellness, job security, a safe environment, equitable compensation, pride</i>  <b>Kepuasan Kerja</b>          Robbins (2006)          Pekerjaan itu sendiri, upah dan promosi, kondisi kerja, rekan kerja, dan kesesuaian antara pekerjaan.  <b>Kinerja Karyawan</b>          Mangkunegara (2005)          Faktor kemampuan, faktor motivasi</p>	<p>Kualitas kehidupan kerja memiliki <b>pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap</b> kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.</p>
4.	<p><b>Setiyadi, Y,W dan Wartini, S (2016)</b>  <i>Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening</i>          Management Analysis Journal Vol.5 No.4  <b>Sampel:</b> 84 karyawan Honda Semarang Center Setiabudi  <b>Alat Analisis:</b> SPSS  <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Kualitas Kehidupan Kerja</b>          Walton dalam Husnawati (2006)          Pertumbuhan dan pengembangan, partisipasi, lingkungan kerja  <b>Kepuasan Kerja</b>          Triton PB (2009)          Pekerjaan itu sendiri, bayaran atau gaji, kesempatan promosi, supervisi, rekan kerja  <b>Kinerja Karyawan</b>          Mathis dan Jackson (2006)          Kuantitas, kualitas, keandalan karyawan, kehadiran, kemampuan bekerja sama</p>	<p>Kualitas kehidupan kerja <b>memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap</b> kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.</p>

Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2019

Penggunaan referensi dalam hubungan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebanyak 4 jurnal. Terdapat 3 penelitian terdahulu menghasilkan kesimpulan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sementara 1 penelitian terdahulu menghasilkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Teori kualitas kehidupan kerja yang digunakan adalah Walton (1975), Cascio (1995), dan Walton dalam Husnawati (2006). Teori kepuasan kerja yang

digunakan adalah Wexley dan Yukl (1977), Hossain (2010), Triton (2009) dan Robbins (2006). Sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan adalah Luthans (2006), Wright (2007), Mangkunegara (2005), dan Mathis dan Jackson (2006). Perbedaan terletak pada industri yang diteliti serta akan ada penambahan budaya organisasional pada variabel independen.

### **2.1.9 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

#### 1. Mariati dan Mauludin (2018)

Penelitian yang telah Mariati dan Mauludin (2018) yang berjudul “*The Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance, Job Satisfaction As Intervening Variable (Study On Secretariat Staff of Pasuruan Regency)*”, memiliki tujuan dalam proses menganalisis secara langsung maupun tidak langsung pengaruh dari budaya organisasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebanyak 130 staff sekretariat di Kota Pasuruan. Pengolahan dalam pengujian data menggunakan *Smart Partial Least Square (PLS)*. Dalam penelitiannya menunjukkan hasil bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Adapun persamaannya dalam penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan diteliti yaitu penggunaan variabel independen budaya organisasional, variabel dependen kinerja karyawan, dan variabel *intervening*

kepuasan kerja. Perbedaan berada pada pengolahan data yang digunakan yaitu menggunakan *PLS*, sementara peneliti akan menggunakan SPSS. Perbedaan kedua terletak pada objek penelitian, dimana peneliti akan berfokus pada sektor perbankan.

## 2. Pawirosumarto, *et al* (2017)

Penelitian terdahulu yang telah Pawirosumarto, *et al* (2017) lakukan dengan judul “*The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture towards Job Satisfaction and Its Implication towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia*”. Dari penelitian tersebut, Pawirosumarto, *et al* (2017) mendapatkan hasil yang mana budaya organisasional tidak memiliki pengaruh yang berarti atau tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini menggunakan SPSS 22.0 dan WarpPLS 3.0 sebagai alat untuk menganalisis data dan sebanyak 200 karyawan dijadikan responden dalam penelitian.

Adapun terdapat persamaan dan perbedaan pada penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan. Letak persamaannya yaitu pada penggunaan variabel budaya organisasional sebagai variabel independent, variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*, dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Perbedaannya yaitu akan ada penambahan variabel kualitas kehidupan kerja ( $X_1$ ) sebagai variabel independent. Selain itu perbedaan juga terletak pada alat analisis yaitu SPSS.

Perbedaan ketiga juga terletak pada lokasi penelitian dimana peneliti akan fokus di bidang perbankan.

### 3. Arifin (2015)

Penelitian yang telah Arifin (2015) lakukan dengan judul “*The Influence of Competence, Motivation, and Organizational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance*”. Dari penelitian tersebut, Arifin (2015) mendapatkan hasil bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan AMOS dan SEM sebagai alat untuk menganalisis data dan sebanyak 117 guru di Jayapura.

Adapun terdapat persamaan dan perbedaan pada penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan. Letak persamaannya yaitu pada penggunaan variabel budaya organisasional sebagai variabel independent, variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*, dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Perbedaannya yaitu akan ada penambahan variabel kualitas kehidupan kerja ( $X_1$ ) sebagai variabel independen. Selain itu perbedaan juga terletak pada alat analisis yaitu SPSS. Perbedaan ketiga juga terletak pada lokasi penelitian dimana peneliti akan fokus di bidang perbankan.

**Tabel 2.9**  
**Review Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui**  
**Kepuasan Kerja**

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	<p><b>Mariati dan Mauludin, H (2018)</b> <i>The Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance, Job Satisfaction As Intervening Variable (Study On Secretariat Staff of Pasuruan Regency)</i> IOSR Journal of Business and Management Vol.20, Issue 8 <b>Sampel:</b> 130 staff sekretariat di Kota Pasuruan <b>Alat Analisis:</b> Smart Partial Least Square (PLS) <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Budaya Organisasional:</b> Robbins (2002) <i>Innovation in risk-taking, attention to detail, result orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness and ability</i> <b>Kepuasan Kerja:</b> Herzberg dalam Brahmajari dan Suprayetno (2008) <i>Compensation, working conditions, system administration and company policy, and opportunities for growth.</i> <b>Kinerja Karyawan:</b> Robbins (2006) <i>Quality of work, quantity of work, and attitude.</i></p>	<p>Budaya organisasional memiliki <b>pengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.</p>
2.	<p><b>Pawirosumarto, S; Sarjana, K, P dan Gunawan, R (2017)</b> <i>The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture towards Job Satisfaction and Its Implication towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia</i> International Journal of Law and Management Vol.59 No.6, 1337-1358 <b>Sampel:</b> 200 karyawan Parador Hotel <b>Alat Analisis:</b> SPSS 22.0 dan WarpPLS 3.0 <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Budaya Organisasional</b> Robbins dan Judge (2013) <i>Innovation and courage to take risks, paying attention to details, results orientation, employees orientation, team orientation, aggressive, stability</i> <b>Kepuasan Kerja</b> Smith, et al (1969) <i>Work, supervision, wage, promotion, co-worker</i> <b>Kinerja Karyawan</b> Bernardin dan Russel (1995) <i>Work quality, labor quantity, time efficiency, work effectiveness, supervision needs, self influence</i></p>	<p>Budaya organisasional memiliki <b>pengaruh negatif dan tidak signifikan</b> terhadap kinerja karyawan.</p>
3.	<p><b>Arifin, M (2015)</b> <i>The Influence of Competence, Motivation, and Organizational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance</i> International Education Studies Vol.8 No.1 <b>Sampel:</b> 117 guru di Jayapura <b>Alat Analisis:</b> AMOS dan SEM <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Budaya Organisasional</b> Schein (1992) <i>Artifacts, espoused value, underlying assumptions</i> <b>Kepuasan Kerja</b> Luthans (2002) <i>Condition of working environment, work output, attitudes performed</i> <b>Kinerja Karyawan</b> Rivai (2005) <i>Quantity, quality, effectiveness, efficiency.</i></p>	<p>Budaya organisasional memiliki <b>pengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.</p>



Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2019

Penggunaan referensi sebanyak 3 jurnal dalam pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Terdapat 2 penelitian terdahulu menghasilkan kesimpulan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sementara 1 penelitian terdahulu menghasilkan bahwa budaya organisasional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Teori budaya organisasional yang digunakan adalah Robbins (2002), Robbins dan Judge (2013), dan Schein (1992). Teori kepuasan kerja yang digunakan adalah Herzberg dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008), Luthans (2002), dan Smith, *et al* (1969). Sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan adalah Robbins (2006), Bernardin dan Russel (1995), dan Rivai (2005). Perbedaan terletak pada industri yang diteliti serta akan ada penambahan kualitas kehidupan kerja pada variabel independen.

**Tabel 2.10**  
**Teori Rujukan Kualitas Kehidupan Kerja (X<sub>1</sub>)**

Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
Chinomona, <i>et al</i> (2013)	Danna dan Griffin (1999)	<i>Employee job effort, productivity, low absenteeism, and organizational performance</i>	Penelitian ini menggunakan teori dari Cascio (1998) <i>Employee participation, career development, conflict resolution, communication, wellness, job security, a safe environment, equitable compensation, pride</i>
Sari, <i>et al</i> (2019)	Walton (1975)	Imbalan yang adil dan sesuai, kondisi lingkungan kerja yang sehat dan aman, kesempatan untuk mengembangkan kemampuan individu, kesempatan untuk perkembangan yang berkelanjutan dan keamanan dalam bekerja, relasi sosial di tempat	“Teori Cascio (1998) dipilih dikarenakan teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan



Lanjutan Tabel 2.10

Rashmi dan Tripathi (2015)		kerja, keseimbangan antara kehidupan bekerja dan kehidupan pribadi, relevansi sosial dari kehidupan kerja, konstitusionalisme di tempat kerja	pada penelitian terdahulu”
Rubel dan Kee (2014)	Walton (1975)	<i>Adequate and fair reward, safe and healthy working conditions, opportunity to use and develop human capital, opportunity for continued growth and security, social integration in the work place, constitutionalism in the work organization, work and total life space and social relevance of work life</i>	
Lee, et al (2015)	Sirgy, et al (2001)	Kebutuhan keselamatan dan kesehatan, kebutuhan ekonomi, aktualisasi diri, dan kebutuhan (harga diri, sosial, pengetahuan, estetika)	
Bhatnagar dan Soni (2015)	Cascio (1998)	<i>Employee participation, career development, conflict resolution, communication, wellness, job security, a safe environment, equitable compensation, pride</i>	
Asharini, et al (2018)			
Sukma, et al (2016)	Cascio (1995)	<i>Employee participation, career development, conflict resolution, communication, wellness, job security, a safe environment, equitable compensation, pride</i>	
Rukminingsih dan Mulyanto (2015)			
Suryantiningsih, et al (2018)	Lovell, et al (2009)	<i>Communication, employee involvement, desire and motivation to work, job security, career advancement, problem solving, salary, job pride</i>	

Lanjutan Tabel 2.10

Rismawati, <i>et al</i> (2015)	Nawawi (2001)	<i>Conflict resolution, health, career development, innovative reward systems, and work safety</i>	
Nadhluddin dan Maftukhah (2015)	Kalayane, <i>et al</i> (2009)	Partisipasi dalam pemecahan masalah, sistem imbalan yang inovatif, perbaikan lingkungan kerja dan rekonstruksi kerja.	
Setiyadi dan Wartini (2016)	Walton dalam Husnawati (2006)	Pertumbuhan dan pengembangan, partisipasi, lingkungan kerja	

Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2019

Penggunaan teori Cascio (1998) pada variabel kualitas kehidupan kerja yang nantinya digunakan dalam kerangka pikir dan definisi operasional. Dalam teori Cascio (1998) kualitas kehidupan kerja memiliki beberapa indikator, yaitu *employee participation, career development, conflict resolution, communication, wellness, job security, a safe environment, equitable compensation, pride*. Teori ini dipilih dikarenakan banyak yang menggunakan sebagai referensi dari penelitian sebelumnya.

Tabel 2.11

Teori Rujukan Budaya Organisasional (X<sub>2</sub>)

Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
Ahameddan Mahmood (2015)	Cameron and Freeman (1991)	<i>Adhocracy Culture, Market Culture, Hierarchy Culture, Clan Culture</i>	Penelitian ini akan menggunakan teori dari Robbins (2002) dalam indikatornya adalah inovasi dan pengambilan risiko, perhatian secara detail, orientasi hasil, orientasi individu, orientasi kelompok, agresivitas dan stabilitas.  "Teori Robbins (2002) dipilih dikarenakan teori tersebut merupakan teori
Belias, <i>et al</i> (2015)	Cameron and Quinn (2006)	<i>Clan, Adhocracy, Market, Hierarchy</i>	
Qazi dan Kaur (2017)	Pareek and Rao (1983)	<i>Openness and Risk Taking, Confrontation, Trust, Authenticity, Pro-action, Autonomy, Collaboration, Experimentation</i>	

Lanjutan Tabel 2.11

Kim, (2017)	Park and Kim (2009)	<i>Consensual, Rational, Developmental, and Hierarchial</i>	yang sering digunakan pada terdahulu” penelitian
Kadir, dan Amalia (2017)	Robbins dan Judge (2008)	Inovasi dan Pengambilan Risiko, Perhatian secara Detail, Orientasi Hasil, Orientasi Individu, Orientasi Kelompok, dan Agresivitas dan Stabilitas	
Harwiki (2016)	Hoftstede (1980)	<i>Power Distance, Uncertainty Avoidance, Individualism versus Collectivism, and Masculinity versus Femininity</i>	
Shahzad, <i>et al</i> (2013)	Robert B (1995)	<i>Values, Beliefs, Attitudes, Norms, Behaviour, Expectations</i>	
Paschal dan Nizam (2016)	Hofstede (1997)	<i>Symbols, Heroes, Rituals, Value</i>	
Nuryasman dan Suryaman (2018)	Robbins dalam Darmawan (2013)	Inovasi dan keberanian mengambil risiko, memperhatikan secara detail, orientasi ke hasil, orientasi ke perilaku, orientasi kelompok, agresivitas, dan stabilitas	
Rismawati, <i>et al</i> (2015)	Norman (2002)	<i>The value of fighting, work ethic, characteristics, norm</i>	
Nadhluddin dan Maftukhah (2015)	Sudarmanto (2009)	Nilai, anggapan, asumsi, sikap, norma perilaku, dan tindakan.	

Lanjutan Tabel 2.11

Mariati dan Mauludin (2018)	Robbins (2002)	Inovasi dalam pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada manusia, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas	
Sukma, <i>et al</i> (2016)	Robbins dalam Umar (2010)	Inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, arah, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik	
Rukminingsih dan Mulyanto (2015)	Hofstede (2005)	<i>Power distance, individualism, masculinity, uncertainty avoidance, longterm orientation, indulgence</i>	
Pawirosumarto, <i>et al</i> (2017)	Robbins dan Judge (2013)	<i>Innovation and courage to take risks, paying attention to details, results orientation, employee orientation, team orientation, aggressive, stability</i>	
Arifin (2015)	Schein (1992)	<i>Artifacts, espoused value, underlying assumptions</i>	

Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2019

Penggunaan teori Robbins (2002) pada variabel budaya organisasional yang akan digunakan pada kerangka teori dan definisi operasional. Dalam teorinya Robbins (2002) bahwa budaya organisasional diantaranya terdapat beberapa indikator, yaitu inovasi dan pengambilan risiko, perhatian secara detail, orientasi hasil, orientasi individu, orientasi kelompok, agresivitas dan stabilitas. Teori ini dipilih dikarenakan

banyak penelitian sebelumnya yang menjadikan teori Robbins (2002) sebagai referensi.

**Tabel 2.12**  
**Teori Rujukan Kinerja Karyawan (Y)**

<b>Jurnal</b>	<b>Teori</b>	<b>Indikator</b>	<b>Teori yang Dipakai</b>
Sari, <i>et al</i> (2019)	Luthans (2006)	<i>Motivation, attitude, job satisfaction, personality, stress, leadership, group dynamics.</i>	Penelitian ini menggunakan teori dari Bernardin dan Russel (1993) dalam indikatornya adalah <i>quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision, interpersonal impact.</i>  “Teori Bernardin and Russel (1993) dipilih dikarenakan teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu”
Rashmi dan Tripathi (2015)	Viswesvaran (1995)	<i>Overall performance, work performance or productivity, quality, leadership, communication skills, administrative powers, effort, interpersonal competence, knowledge of the post, compliant or accepting authority</i>	
Suryantiningsih, <i>et al</i> (2018)	Haryono, <i>et al</i> (2018)	<i>Work outcome, discipline, creativity, responsibility</i>	
Harwiki (2016)	Wirawan (2009)	<i>Job Result, Job Behaviour, and Personal Attitude</i>	
Shahzad, <i>et al</i> (2013)	Ricardo (2001)	<i>Productivity, Consistency, Quality of Work</i>	
Paschal dan Nizam (2016)	Robbins (2001)	<i>Rewards and Compensation, Learning and Development, Coordination, Performance Appraisal</i>	
Nuryasman dan Suryaman (2018)	Cashmere (2016)	Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, penekanan biaya, pengawasan, hubungan dengan karyawan	

Lanjutan Tabel 2.12

Khuzaei, <i>et al</i> (2013)	Bernardin dan Russel (1993)	<i>Quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision, interpersonal impact</i>
Permadi, <i>et al</i> (2018)	Robbins (2006)	<i>Work quality, work quantity, punctuality, work effectiveness, independency, and the desire to the develop.</i>
Razak, <i>et al</i> (2018)	Mangkunegara (2004)	<i>Work quantity, work quality, responsibility, creativity, initiative</i>
Nadhluddin dan Maftukhah (2015)	Mangkunegara (2009)	<i>Ability factor, motivation factor</i>
Asharini, <i>et al</i> (2018)	Mangkunegara (2008)	<i>The quantity of work, quality of work, work achievement, and responsibility</i>
Rubel dan Kee (2014)	Wright (2007)	<i>Objective, quantifiable, and self-referenced</i>
Rukminingsih dan Mulyanto (2015)	Mangkunegara (2005)	Faktor kemampuan, faktor motivasi
Setiyadi dan Wartini (2016)	Mathis dan Jackson (2006)	Kuantitas, kualitas, keandalan karyawan, kehadiran, kemampuan bekerja sama
Pawirosumarto, <i>et al</i> (2017)	Bernardin dan Russel (1995)	<i>Work quality, labor quantity, time efficiency, work effectiveness, supervision needs, self influence</i>
Arifin (2015)	Rivai (2005)	<i>Quantity, quality, effectiveness, efficiency.</i>

Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2019

Penelitian nantinya memilih teori Bernardin dan Russel (1993) untuk variabel kinerja karyawan. Dikarenakan Bernardin dan Russel (1993) beranggapan dalam kinerja karyawan memiliki beberapa indikator, yaitu *quality, quantity, timeliness, cost*

*effectiveness, need for supervision, dan interpersonal impact*. Alasan dalam memilih teori dikarenakan teori yang banyak digunakan dalam penelitian terdahulu.

**Tabel 2.13**  
**Teori Rujukan Kepuasan Kerja (Z)**

<b>Jurnal</b>	<b>Teori</b>	<b>Indikator</b>	<b>Teori yang Dipakai</b>
Chinomona, <i>et al</i> (2013)	Loveman (1998)	<i>Employee commitment, service quality delivery, organizational citizenship behaviors, and low employee turnover intention amongst others</i>	<p>Penelitian ini menggunakan teori dari Robbins (2003) dalam indikatornya adalah pekerjaan menantang, <i>reward</i> yang memadai, kondisi kerja yang mendukung, dan dukungan kolega atau rekan.</p> <p>“Teori Robbins (2003) dipilih dikarenakan teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu”</p>
Ahamed dan Mahmood (2015)	Agho, <i>et al</i> (1993)	<i>The Job, The Environment, and Personal Variables</i>	
Qazi dan Kaur (2017)	Schneider, <i>et al</i> (1975)	<i>Psychological, Physiological, and Environmental Circumstances</i>	
Belias, <i>et al</i> (2015)	Spector (1997)	Nilai Individu, Prinsip, Kepribadian, Ekspektasi dan Sifat Pekerjaan, dan Peluang yang Disediakan	
Kadir dan Amalia (2017)	Robbins (2006)	Pekerjaan itu sendiri, upah dan promosi, kondisi kerja, rekan kerja, dan kesesuaian kerja	
Rukminingsih dan Mulyanto (2015)			
Khuzaeni, <i>et al</i> (2013)	Robbins (1996)	Pekerjaan itu sendiri, upah dan promosi, kondisi kerja, rekan kerja, dan kesesuaian antara pekerjaan.	
Bhatnagar dan Soni (2015)	Tanushree dan Harvinder (2015)	<i>Work life balance, recognition, role clarity, salary, working hours, promotion and development, working conditions, security, advancement, management employee relation</i>	

Lanjutan Tabel 2.13

Sari, <i>et al</i> (2019)	Wexley and Yukl (1977)	<i>Discrepancy Theory, Equity Theory, Two Factors Theory</i>	
Lee, <i>et al</i> (2015) Kim (2017)	Locke (1976)	Pekerjaan, promosi, pengakuan, supervise, manfaat dan tunjangan, dan perhatian rekan kerja..	
Permadi, <i>et al</i> (2018)	Rivai (2011)	<i>The job itself, payment, promotion, supervision, co-workers.</i>	
Razak, <i>et al</i> (2018)	Robbins (2003)	Pekerjaan menantang, <i>reward</i> yang memadai, kondisi kerja yang mendukung, dan dukungan kolega atau rekan.	
Rismawati, <i>et al</i> (2015)	Robbins (2007)	<i>Contents of work achievement, salary and earnings, working conditions, quality supervision, quality of relationship</i>	
Mariati dan Mauludin (2018)	Herzberg dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008)	<i>Compensation, working conditions, system administration and company policy, and opportunities for growth.</i>	
Sukma, <i>et al</i> (2016)	Brown, <i>et al</i> dalam Sutrisno (2010)	Kedudukan, pangkat, jaminan finansial dan sosial, mutu pengawasan.	
Rubel dan Kee (2014)	Hossain (2010)	<i>Proper wage, leave facility, medical facility, promotion opportunity, supervisor's behavior and working conditions</i>	
Setiyadi dan Wartini (2016)	Triton PB (2009)	Pekerjaan itu sendiri, bayaran atau gaji, kesempatan promosi, supervisi, rekan kerja	
Pawirosumarto, <i>et al</i> (2017)	Smith, <i>et al</i> (1969)	<i>Work, supervision, wage, promotion, co-worker</i>	



Lanjutan Tabel 2.13

Arifin (2015)	Rivai (2005)	<i>Quantity, quality, effectiveness, efficiency.</i>	
---------------	--------------	--	--

Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2019

Pemilihan teori Robbins (2003) dalam variabel kepuasan kerja yang nantinya digunakan dalam penelitian ini. Robbins (2003) didalam teorinya kepuasan kerja terdapat beberapa indikator didalamnya, yaitu pekerjaan menantang, *reward* yang memadai, kondisi kerja yang mendukung, dan dukungan kolega atau rekan. Teori ini dipilih dikarenakan peneliti menemukan banyak referensi sebelumnya yang menggunakan Robbins (2003).

## 2.2 Landasan teori

### 2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

#### 2.2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia berperan penting dalam segala hal di dalam suatu organisasi. Dengan memiliki sumber daya manusia yang bermutu menghasilkan lebih mudah bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasinya. Bohlander dan Snell (2010) dalam teorinya berpandangan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja.

Sedangkan menurut Dessler (2010) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan

atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyaringan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan. Menurut Mathis dan Jackson berpandangan bahwa (2006) manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai ilmu seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

Sementara Amstrong (1998) berpandangan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia, yang berdasarkan pada tiga prinsip dasar. Pertama, sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi. Kedua, keberhasilan dapat mudah digapai apabila peraturan dan prosedur yang bersinggungan dengan manusia dari perusahaan tersebut berhubungan satu sama lain, serta memberikan partisipasinya terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan perencanaan yang strategis. Ketiga, budaya dan nilai perusahaan tersebut saling berhubungan, dan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik.

Dari pendapat para ahli yang telah dikemukakan maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pengaturan sumber daya manusia yang dimulai dari seleksi, rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan yang mendukung agar sumber daya manusia memiliki dampak yang baik terhadap tujuan perusahaan. Selain itu, manajemen

sumber daya manusia merupakan suatu proses memelihara manusia atau individu-individu yang berkompeten yang dibutuhkan oleh organisasi.

### 2.2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia berfungsi mengelola individu-individu yang dibutuhkan oleh organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Dessler (2010) beranggapan manajemen sumber daya manusia memiliki 2 fungsi, diantaranya:

1. Fungsi Manajerial
  - a. Perencanaan  
Perencanaan mengenai apa yang harus perusahaan terapkan terlebih dahulu mengenai pencapaian tujuan. Sebagai manajer sumber daya manusia proses perencanaan berarti menetapkan terlebih dahulu program yang akan membantu tujuan perusahaan.
  - b. Pengorganisasian  
Pengorganisasian dapat dilakukan dengan membagikan tugas antara pekerjaan pengelompokan tenaga kerja sehingga organisasi terwujud sesuai tujuan yang ditetapkan.
  - c. Pengarahan  
Pengarahan yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan menunjukkan dan memberitahu apa kesalahan karyawan, melatih berfikir sebagai bentuk rangsangan, pemberian *reward and punishment* kepada karyawan sebagai timbal balik dari kinerja mereka.
  - d. Pengendalian  
Pengendalian dilakukan oleh manajer berupa dilakukannya penelitian, pengamatan, dan penilaian dalam pelaksanaan kegiatan organisasi yang sudah atau sedang dijalani.
2. Fungsi operasional
  - a. Pengadaan  
Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dimana juga sebagai cara dalam menyediakan karyawan yang bermutu sesuai dengan jumlah yang diminta.
  - b. Pengembangan  
Fungsi pengembangan yaitu proses peningkatan kemampuan yaitu keterampilan teknis, teoristik, konseptual dan moral karyawan melalui

pendidikan dan pelatihan. Fungsi ini didasarkan bahwa penempatan karyawan tidak menjadi mereka melakukan pekerjaan sebaik mungkin.

- c. **Kompensasi**  
Kompensasi dilakukan dengan memberikan balas jasa langsung dan tidak langsung dapat berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- d. **Integrasi**  
Integrasi diperlukan karena untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang menguntungkan bagi perusahaan, pekerja, dan internal maupun eksternal perusahaan.
- e. **Pemeliharaan**  
Menekankan cara mengelola karyawan yang membuat mereka tidak asing dan kompeten melakukan pekerjaan dengan serius di dalam perusahaan dan dapat dilakukan dengan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka dapat bekerjasama baik dengan perusahaan.
- f. **Kedisiplinan**  
Kedisiplinan dilakukan dengan adanya kemauan untuk mematuhi tata tertib perusahaan dan aturan beresial. Dengan adanya kedisiplinan yang baik dalam diri karyawan, maka akan tercapai tujuan perusahaan yang baik.
- g. **Pemberhentian**  
Pemberhentian yaitu pemutusan hubungan kerja seseorang dalam perusahaan seperti pensiun, memberhentikan kerja sementara, memberhentikan secara hormat, pemecatan, dan pembaruan tenaga kerja.

Menurut Cherrington (1995) ia berpandangan bahwa departemen sumber daya manusia bertanggungjawab terhadap kegiatan perusahaan dengan melaksanakan fungsi-fungsinya. Fungsi-fungsi sumber daya manusia terdiri dari:

- a. *Staffing*  
Terdapat tiga fungsi penting dari fungsi ini, yaitu perencanaan, penarikan dan seleksi sumber daya manusia. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia untuk pengadaan tenaga kerja semakin meningkat agar perusahaan memiliki sumber daya yang relevan dan memberikan kontribusi bagi perusahaan.
- b. **Penilaian kinerja**  
Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh manajer atau departemen sumber daya manusia dengan mengevaluasi bawahannya dan juga departemen bertanggungjawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan.

- c. **Kompensasi**  
Sistem kompensasi antara departemen dan manajer memiliki tanggungjawab yang berbeda. Dimana manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sementara departemen bertanggung jawab membuat struktur gaji yang relevan.
- d. **Pelatihan dan pengembangan**  
Kegiatan dari fungsi ini yaitu menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru maupun yang sudah bekerja. Setelah dilakukannya pelatihan, maka departemen sumber daya manusia dapat mengevaluasi efektivitas program pelatihan dan pengembangan.
- e. **Serikat pekerja**  
Departemen sumber daya manusia berperan aktif dalam melakukan negosiasi dan mengurus permasalahan persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Setelah persetujuan disepakati, kemudian departemen membantu para manajer mengurus tentang bagaimana memelihara dan mengatur persetujuan untuk menghindari konflik dan keluhan.
- f. **Keselamatan dan kesehatan**  
Setiap perusahaan pada umumnya wajib mempunyai program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan. Pentingnya keselamatan kerja bagi karyawan merupakan langkah yang efektif dalam mengurangi jumlah kecelakaan dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja secara umum.
- g. **Penelitian kepegawaian**  
Melakukan analisis terhadap permasalahan individu dan perusahaan serta membuat perubahan yang sesuai. Masalah yang sering muncul dalam perusahaan yaitu penyebab ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan dan penyebab ketidakpuasan tenaga kerja.

Fungsi-fungsi sumber daya manusia yang telah disebutkan diatas merupakan suatu cara yang dapat mendorong individu-individu di dalam organisasi untuk lebih banyak berkontribusi secara optimal dan dapat mencapai tujuan organisasi secara baik.

### 2.2.1.3 Pendekatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Mengelola sumber daya manusia dalam organisasi diperlukan adanya interaksi terhadap sumber daya manusia. Untuk dapat mengatur sumber daya manusia dengan maksimal, tentu manajer harus mengetahui pendekatan-pendekatan yang dapat menciptakan sumber daya manusia yang lebih berkualitas.

Menurut Rivai, *et al* (2009), pendekatan-pendekatan terdiri dari:

- a. Pendekatan strategis  
Keberhasilan strategis perusahaan terjadi bila adanya andil yang diberikan oleh manajemen sumber daya manusia. Bila manajer dan departemen sumber daya manusia mampu menggapai target strategisnya, dapat dikatakan sumber daya manusia digunakan dengan efektif.
- b. Pendekatan sumber daya manusia  
Manajemen sumber daya manusia berarti mengelola manusia yang ada di dalam perusahaan. Untuk itu, jangan mengabaikan harkat dan martabat manusia.
- c. Pendekatan manajemen  
Manajemen sumber daya manusia menjadi tanggung jawab setiap manajer. Bagian sumber daya manusia diasumsikan untuk melayani manajer dan karyawan menggunakan keterampilan atau keahlian.
- d. Pendekatan proaktif  
Manajemen sumber daya manusia melibatkan andilnya karyawan dengan cara mengantisipasi beberapa masalah sebelum terjadinya suatu masalah.
- e. Pendekatan sistem  
Pendekatan sistem terjadi dalam perusahaan dengan adanya pemberian evaluasi kinerja karyawan atas produktivitas perusahaan.

Alwi (2001), beranggapan terdapat 2 pendekatan sumber daya manusia, yaitu:

1. Pendekatan *Hard Approach*
  - a. Sistem rekrutmen dan seleksi  
Proses pencarian dan penyaringan tenaga kerja dengan memperhatikan variabel individu. Potensi setiap individu dapat dilihat dari latar belakang keluarga, pengalaman, dan latar belakang pendidikan. Tidak cukup hanya itu tetapi dilihat juga dari bagaimana seorang karyawan dapat mengembangkan kapasitas kemampuan dan kapasitas pembelajaran.

- b. Sistem pelatihan dan pengembangan  
Tugas yang diemban sebagai manajer senior yaitu sebagai mentor yang dilakukan baik formal dan informal. Selain itu, ia tidak hanya mengerjakan tugas umum tetapi juga mengerjakan tugas spesifik, seperti melakukan pelatihan terhadap karyawan junior. Tujuannya agar manajer atas paham akan dibawa kemana arah pelatihan yang hasilnya sesuai dengan yang dibutuhkan.
2. Pendekatan *Soft Approach*
- a. Kompetensi karyawan yang relevan  
Setiap karyawan yang memiliki kompetensi didalamnya diharuskan mendukung pencapaian strategi perusahaan dan dapat mendukung perubahan-perubahan yang manajemen lakukan.
  - b. Komitmen dari karyawan untuk perusahaan  
Bentuk dari setiap komitmen karyawan berupa adanya kemauan untuk tetap andil dalam perusahaan, berpartisipasi dalam mencapai misi, nilai, dan tujuan perusahaan. Timbal balik yang didapatkan nantinya yaitu tercipta lingkungan kerja yang professional dari setiap komitmen yang diberikan karyawan maupun perusahaan.
  - c. Kualitas kehidupan kerja  
Filosofi organisasi dapat membangun suatu kualitas kehidupan kerja. Disini menentukan bagaimana pandangan, pendapat perusahaan terhadap karyawan. Pandangan tersebut bisa saja karyawan dipandang sebagai asset, rekan strategis, atau sebagai faktor produksi. Jika perusahaan menganggap sebagai faktor produksi berarti karyawan memiliki nilai kemampuan jika dibandingkan lebih besar dari perlindungan dan nilai kompensasi yang diterima mereka. Jika sebagai asset atau partner strategis, maka komitmen organisasi untuk memperlakukan karyawan melalui pemberian kompensasi yang seimbang, jaminan karir dan peluang untuk maju akan terbuka.

Menurut Yani, M (2012), pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang tidak mudah, untuk itu perlu dilakukan beberapa pendekatan-pendekatannya diantaranya, yaitu:

- a. Pendekatan Sumber Daya Manusia  
Martabat dan kepentingan hidup manusia tidak dapat diabaikan agar kehidupan karyawan layak dan sejahtera.
- b. Pendekatan Manajerial  
Pendekatan ini berbentuk pendekatan personal, merupakan tanggungjawab setiap manajer, jadi prestasi kerja dan kehidupan kerja setiap karyawan tergantung pada atasan langsung.



- c. Pendekatan Sistem  
Suatu sistem yang terbuka dan terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan karena masing-masing saling mempengaruhi dan dipengaruhi lingkungan eksternal.
- d. Pendekatan Proaktif  
Meningkatkan kontribusinya kepada para karyawan, manajer, dan organisasi melalui antisipasinya terhadap masalah-masalah yang akan timbul.

Pendekatan-pendekatan sumber daya manusia diperlukan untuk menunjang keberhasilan program sumber daya manusia. Para manajer juga dapat mengetahui karakteristik karyawan didalam suatu perusahaan atau organisasi.

#### **2.2.1.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia sangat dibutuhkan di semua perusahaan untuk mengatur seluruh karyawan untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, Menurut Notoatmodjo (2009) terdapat 4 tujuan, diantaranya:

- a. Tujuan Masyarakat (*Societal Objective*)  
Manajemen sumber daya manusia bertujuan agar organisasi dapat bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan maupun tantangan masyarakat, serta meminimalkan dampak negatif dari tuntutan itu terhadap organisasi. Manajemen juga ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial.
- b. Tujuan Organisasi (*Organizational Objective*)  
Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.
- c. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)  
Merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan adanya tujuan fungsional ini, departemen sumber daya manusia harus menghadapi peningkatan pengelolaan sumber daya manusia yang kompleks



dengan cara memberikan konsultasi yang berimbang dengan kompleksitas tersebut.

d. Tujuan Personel (*Personnel Objective*)

Manajemen sumber daya manusia berperan serta untuk mencapai tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi. Oleh karena itu, aktivitas sumber daya manusia yang dibentuk oleh pihak manajemen haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat karyawan dengan organisasi.

Menurut Cushway dalam Sutrisno (2009), tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya,
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sementara itu menurut Schuler, *et al* dalam Sutrisno (2009), setidaknya manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tujuan utama, yaitu:

1. Memperbaiki tingkat produktivitas.
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
3. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Setiap perusahaan memiliki tujuan pengelolaan sumber daya manusia yang berbeda dan disesuaikan dengan kebutuhan sumber daya manusia di dalamnya. Akan tetapi secara umum, mempertahankan karyawan yang berkompeten, mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dan dibutuhkan oleh

perusahaan melalui beberapa aktivitas manajemen sumber daya manusia, dan mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia untuk meraih keunggulan kompetitif adalah tujuan pengelolaan sumber daya manusia.

Umumnya perusahaan yang bijak akan melakukan tujuan manajemen sumberdaya manusia dengan maksimal. Penerapan-penerapan aktivitas manajemen sumber daya manusia dengan bijak akan dapat menunjang perusahaan untuk mencapai tujuannya.

### **2.2.1.5 Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tantangan yang akan dihadapi oleh perusahaan dalam mengelola karyawan memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Tantangan di masa yang akan datang bertujuan untuk menciptakan organisasi yang semakin beraneka ragam dan agar semakin efisien, efektif, dan produktif. Menurut Yani, M (2012), tantangan manajemen sumber daya manusia dibagi menjadi dua faktor, yaitu:

1. Tantangan Internal Organisasi
  - a. Karakter organisasi  
Merupakan ciri-ciri dari organisasi yaitu tujuan, orang, struktur organisasi, teknologi, peralatan yang digunakan, kebijakan, dan keberhasilan atau kegagalannya.
  - b. Serikat pekerja  
Untuk perusahaan yang memiliki serikat pekerja, manajemen dan serikat pekerja mengadakan perjanjian kerja yang mengatur berbagai prasyarat kerja.
  - c. Sistem informasi  
Informasi mengenai data-data karyawan perusahaan secara lengkap.
  - d. Perbedaan individu  
Perbedaan kepribadian, fisik, bakat dan intelegensi.
  - e. Sistem penilaian  
Sistem penilaian manajer dan karyawan mengenai jadwal, kerja, atau desain kerja.

## 2. Tantangan Eksternal Organisasi

- a. Tantangan teknologi  
Dampak yang secara signifikan yaitu kemajuan transportasi dan komunikasi, kemudian otomatisasi seperti penggunaan computer dalam perusahaan.
- b. Tantangan ekonomi  
Perubahan ekonomi jelas berdampak pada jumlah permintaan karyawan yang melamar, dan program-program pelatihan.
- c. Tantangan politik dan pemerintah  
Kebijakan pemerintah tentang penggajian, keputusan tentang pemutusan hubungan kerja, dan lainnya.
- d. Kondisi geografis  
Lokasi perusahaan mempengaruhi tingkat pendapatan para karyawan.
- e. Kondisi sosial budaya  
Lingkungan mempengaruhi kondisi dalam perusahaan dimana perusahaan beroperasi.
- f. Pasar tenaga kerja  
Reputasi perusahaan didalam benak karyawan, tingkat pertumbuhan angkatan kerja, dan tersedianya tenaga kerja dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan.
- g. Kegiatan pesaing  
Mencermati aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh pesaing yang akan berdampak pada kegiatan perusahaan.

Kesulitan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia di masa depan tentu tidak akan sama lagi dengan kondisi masa sebelumnya. Kesulitannya adalah bagaimana menciptakan organisasi yang semakin beragam dan menuntut pengelolaan yang semakin efisien, efektif, dan produktif.

### 2.2.2 Kualitas Kehidupan Kerja

#### 2.2.2.1 Pengertian Kualitas Kehidupan Kerja

Kualitas kehidupan kerja menggambarkan cara pandang organisasi dengan bertujuan untuk meningkatkan kualitas kehidupan karyawan dalam lingkungan kerjanya secara berkelanjutan. Berikut ini beberapa pengertian kualitas kehidupan kerja menurut beberapa ahli dimana menurut Sirgy, *et al* (2001) kualitas kehidupan

kerja mengarah pada dampak yang ditimbulkan pekerjaan terhadap kepuasan setiap pekerja, baik kepuasan kehidupan kerja (*job satisfaction*), maupun kepuasan yang tidak berhubungan dengan kehidupan pekerjaan, bukan kepuasan hidup secara keseluruhan. Sedangkan menurut Cascio (1998), menjelaskan kualitas kehidupan kerja melalui dua cara. Pertama, kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai sekumpulan persepsi karyawan mengenai rasa aman dalam bekerja, kepuasan kerja, dan kondisi untuk dapat tumbuh dan berkembang seperti manusia. Kedua, kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai sekumpulan saran yang ingin dicapai melalui kebijakan organisasi seperti kondisi kerja yang aman, keterlibatan kerja, kebijakan pengembangan karir, kompensasi yang adil dan lain-lain.

Menurut Robbins (2002) kualitas kehidupan kerja adalah sebuah konsep pelayangan yang mengarahkan berbagai macam intervensi-intervensi tertentu untuk membentuk lingkungan kerja yang manusiawi. Kualitas kehidupan kerja berkaitan dengan tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan, dan komitmen pribadi yang dialami pegawai berkenaan dengan kehidupan mereka di tempat kerja (Sutrisno, 2009). Sementara menurut Bernardin dan Russel dalam Sutrisno (2009) memaparkan kualitas kehidupan kerja sebagai tingkat individu tau karyawan dalam mencukupi kebutuhan mereka secara pribadi yang bebas selama mereka masih dipekerjakan.

Berdasarkan beberapa pengertian, diperoleh kesimpulan kualitas kehidupan kerja adalah tentang perspektif karyawan mengenai kesejahteraan kehidupan kerjanya, juga bagaimana organisasi memenuhi kebutuhan tersebut.

### 2.2.2.2 Indikator Kualitas Kehidupan Kerja

Perusahaan dapat menentukan indikator mana yang dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam mengimplementasikan kualitas kehidupan kerja di perusahaan. Didalam bukunya, Cascio (1998) memiliki indikator kualitas kehidupan kerja, diantaranya:

1. *Employee Participation* (Keterlibatan Karyawan)  
Dilakukan dengan mengadakan pertemuan terkait partisipasi karyawan, pembentukan kelompok keterlibatan karyawan, dan membentuk tim peningkatan kualitas.
2. *Career Development* (Pengembangan Karir)  
Perusahaan dapat memberikan pelatihan dan pendidikan, mengadakan penawaran pekerjaan, mengevaluasi kinerja karyawan, dan adanya promosi kerja.
3. *Conflict Resolution* (Penyelesaian Konflik)  
Perusahaan dapat menyelesaikan masalah secara terbuka, proses pengaduan secara resmi, dan adanya saling memberikan pendapat antar rekan kerja.
4. *Communication* (Komunikasi)  
Komunikasi dilakukan secara individu, kelompok, dan adanya publikasi.
5. *Wellness* (Kesehatan)  
Perusahaan dapat menyediakan pusat layanan kesehatan, jaminan kesehatan, pusat kesehatan gigi, program kesehatan, program rekreasi dan program bimbingan konseling.
6. *Job Security* (Keamanan Pekerjaan)  
Perusahaan dapat melakukan dengan adanya pemberian pensiun yang diatur dalam program, serta memberikan identitas tetap bagi status karyawan.
7. *A Safe Environment* (Keselamatan Lingkungan Kerja)  
Pembentukan kelompok keamanan, kelompok pertolongan intensif, serta program K3 (keselamatan kesehatan kerja).
8. *Equitable Compensation* (Keseimbangan Kompensasi)  
Perusahaan dapat melakukan pemberian gaji dan tunjangan yang layak sesuai dengan peran karyawan.

9. *Pride* (Kebanggaan)

Dilakukan dengan adanya peningkatan citra perusahaan, meningkatkan partisipasi masyarakat sekitar, meningkatkan kepedulian terhadap lingkungan, dan adanya tanggung jawab sosial perusahaan dalam masyarakat

Menurut Nawawi (2001), indikator kualitas kehidupan kerja diantaranya:

1. Ikut berpartisipasi dalam bekerja mampu memberikan kepuasan kerja.
2. Keikutsertaan dan keaktifan dalam bekerja dapat didorong dengan memiliki rasa puas.
3. Tingginya tingkat kehadiran.
4. Meningkatkan kesediaan bekerja sukarela.
5. Tidak hadir bekerja membuat dirinya mengalami kerugian.
6. Memberikan saran supaya produktivitas dan kualitas semakin meningkat.

Indikator yang dipilih merupakan dari teori Cascio (1998) yang meliputi *Employee participation, career development, conflict resolution, communication, wellness, job security, a safe environment, equitable compensation, pride.*

### 2.2.2.3 Usaha Meningkatkan Kualitas Kehidupan Kerja

Kualitas kehidupan kerja ialah sesuatu yang harus ditingkatkan dalam organisasi, dan dalam meningkatkannya dibutuhkan suatu usaha. Berikut merupakan pendapat menurut pandangan Cascio (1998) jika kualitas kehidupan kerja dapat ditingkatkan, yakni:

1. Manajer memposisikan dirinya tidak hanya sebagai bos atau dictator melainkan juga harus menjadi pemimpin dan pelatih.
2. Kepercayaan serta adanya keterbukaan itu sangat dibutuhkan. Kualitas kehidupan kerja tidak bisa dijadikan pengukur untuk menjauhkan serikat kerja atau mengeluarkan mereka, dan tidak untuk digunakan serikat kerja menyerang manajemen.
3. Manajemen harus membagi informasi yang dipegang dan harus serius dalam mengambil saran dari non manajer.
4. Perubahan dalam kualitas kehidupan kerja dilakukan secara terus menerus dan menatap ke depan dalam melakukan penyelesaian masalah.
5. Manajemen tidak bisa sepihak dalam mengamankan kualitas kehidupan kerja.

Oleh karena itu, manajer didalam organisasi harus mengetahui peran mereka dalam manajemen yakni peningkatan kualitas kehidupan kerja. Sedangkan karyawan dalam organisasi juga dapat bekerjasama dengan manajemen untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja.

### **2.2.3 Budaya Organisasional**

#### **2.2.3.1 Pengertian Budaya Organisasional**

Dalam era globalisasi sekarang ini, dimensi budaya sangat penting bagi efektivitas organisasi. Budaya organisasional yang terbentuk melalui interaksi karyawan didalam perusahaan merupakan kumpulan nilai-nilai yang harus selalu menjadi pegangan karyawan dalam organisasi. Terdapat pengertian budaya organisasional menurut beberapa ahli, diantaranya:

1. Schein dalam Sobirin (2009) budaya adalah pola asumsi dasar yang di-*shared* oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan intergrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi.
2. Robbins (2002) budaya organisasional merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya.



3. Kreitner dan Kinicki (2014) budaya organisasional adalah “perangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara implisit begitu saja serta dipegang oleh suatu kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam.
4. Budaya organisasional dipandang sebagai suatu gagasan dalam melihat organisasi seperti kultur dimana adanya sebuah sistem makna yang dimiliki bersama oleh para anggotanya merupakan sebuah fenomena yang relatif baru (Robbins dan Judge, 2015).

Berdasarkan pengertian beberapa ahli, disimpulkan bahwa suatu budaya organisasional dapat memengaruhi dan menghasilkan nilai-nilai dan kepercayaan-kepercayaan yang mendasari identitas sebuah perusahaan.

### **2.2.3.2 Dimensi Budaya Organisasional**

Dengan memahami budaya organisasional melalui dimensi-dimensinya, bisa dikatakan bahwa budaya organisasional dapat diperbandingkan meski kedua organisasi tersebut tidak bisa dikelompokkan ke dalam satu industri yang sama. Berikut merupakan dimensi budaya organisasional menurut beberapa ahli:

Menurut Robbins (2002) budaya organisasional memiliki tujuh karakter yang menjadi elemen-elemen penting suatu budaya organisasional, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan risiko: Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail: Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi terhadap hasil: Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.



4. Orientasi terhadap individu: Tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi.
5. Orientasi terhadap tim : Tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.
6. Agresivitas: Tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.
7. Stabilitas: Tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.

Menurut Robbins (2005), ia berpandangan bahwa terdapat sepuluh dimensi kunci yang merupakan inti dari budaya organisasional, yaitu:

1. *Member identity*, ialah keseluruhan identitas dalam suatu organisasi yang dibandingkan dengan identitas suatu bidang masing-masing kelompok kerja.
2. *Group emphasis*, ialah menekankan kerja bersamaan lebih besar dibandingkan kerja secara individual.
3. *People focus*, yakni pertimbangan dalam mengambil keputusan manajemen terhadap anggota organisasi.
4. *Unit integration*, adalah pengkondisian unit-unit untuk dioperasikan secara bersamaan.
5. *Control*, ialah pengendalian dan pengawasan karyawan melalui beberapa aturan, peraturan, atau pengawasan langsung.
6. *Risk tolerance*, ialah pemberian dorongan kepada karyawan untuk lebih berinovasi, agresif, dan berani mengambil risiko.
7. *Reward criteria*, ialah pengalokasian imbalan karyawan yang sesuai dengan kinerja karyawan, *favouritism*, atau faktor yang bukan kinerja yang lain.
8. *Conflict tolerance*, yakni karyawan diberi kesempatan dalam menyikapi secara terbuka suatu konflik dan kritik.
9. *Means-ends orientation*, yakni penekanan yang diberikan manajemen untuk suatu penyebab atau hasil dibandingkan menekankan teknik dan proses dalam mengembangkan hasil.
10. *Open-sistem focus*, yakni pemberian pengawasan organisasi dalam hal mengubah lingkungan eksternal perusahaan.

Dimensi budaya organisasional Hofstede dalam Sobirin (2009), diantaranya:

1. *Process oriented vs Result oriented*. Dimensi ini mengkontraskan organisasi yang beorientasi proses dengan organisasi yang berorientasi hasil. Pada *process oriented culture*, perhatian organisasi lebih ditujukan pada proses aktivitas yang berjalan selama ini dan sejauh mana orang-orang yang bekerja

pada organisasi tersebut patuh terhadap ketentuan-ketentuan atau kebijakan yang telah digariskan oleh organisasi. Sementara itu, pada *result oriented culture* perhatian organisasi lebih ditujukan pada hasil kegiatan ketimbang prosesnya sehingga seringkali organisasi tidak mempedulikan bagaimana proses dilakukan tetapi yang penting hasilnya cepat didapat.

2. *Employee oriented vs Job oriented*. Dimensi ini dimana *employee oriented culture* menggambarkan lingkungan internal organisasi yang dipenuhi oleh para pekerja yang menginginkan agar pihak organisasi terlebih dahulu memperhatikan kepentingan-kepentingan mereka sebelum berorientasi pada pekerjaan yang harus mereka lakukan. Sementara itu, *job oriented culture* beranggapan bahwa karyawan harus mendahulukan pekerjaan sebelum menuntut dipenuhinya kepentingan-kepentingan mereka.
3. *Parochial vs Professional culture*. *Parochial culture* dapat diasumsikan sebagai tingginya karyawan bergantung pada atasan dan organisasi. Sebaliknya, pada *professional culture* karyawan merasa bahwa kehidupan pribadi adalah urusan mereka sendiri sedangkan alasan sebuah organisasi merekrut mereka adalah semata-mata karena komperensi dalam melakukan pekerjaan.
4. *Open system vs Closed system*. Dimensi *open system* mengasumsikan organisasi cenderung tidak menutup diri dari perubahan-perubahan baik yang terjadi pada lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Sebaliknya, pada *closed system culture* organisasi seolah-olah diperlakukan sebagai sebuah mesin yang bekerja mengikuti pola yang sudah ada tanpa banyak melakukan perubahan.
5. *Loose control vs Tight control*. Pada dimensi *loose control* berasumsi organisasi seakan-akan tidak memiliki alat kendali dan tata aturan formal yang memungkinkan organisasi tersebut bisa mengendalikan orang-orang yang bekerja di dalamnya. Kebalikan dari *loose control* adalah *tight control* dimana organisasi semacam ini cenderung menerapkan aturan-aturan yang ketat dan bahkan dalam batas-batas tertentu cenderung kaku.
6. *Normative vs Pragmatic*. Organisasi yang menerapkan *normative culture* berasumsi jika tugas yang menjadi tanggungjawab organisasi terhadap dunia luar ialah bentuk penerapan dari segala peraturan dari tertulis maupun tidak tertulis yang tidak boleh dilanggar. Sebaliknya, *pragmatic culture* ialah organisasi dengan konsumen sebagai orientasinya, dimana peraturan dan prosedur kapan saja dilanggar apabila dapat menghambat hasil yang ingin dicapai dalam pemenuhan konsumen yang dibutuhkan.

Dapat diambil kesimpulan bahwa dimensi-dimensi dalam budaya organisasional berfungsi dalam mengelompokkan beberapa ciri khusus dari setiap organisasi. Dimensi yang terdapat didalam suatu perusahaan berbeda satu sama

lain, hal ini dikarenakan perbedaan sikap dan tindakan organisasi dalam mengambil suatu keputusan.

### 2.2.3.3 Fungsi Budaya Organisasional

Budaya organisasional mewakili persepsi umum yang dimiliki oleh anggota organisasi. Dengan demikian, harapannya bahwa masing-masing individu dengan latar belakang atau tingkat jabatan yang berbeda di dalam organisasi akan mendeskripsikan budaya organisasional tersebut dengan cara yang sama. Fungsi budaya organisasional menurut Robbins (2002) adalah:

1. Budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu, yaitu: budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi Batasan ketertarikan individu.
4. Budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.
5. Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014) fungsi budaya organisasional adalah:

1. Memberikan para anggota sebuah identitas organisasi. Suatu perusahaan dapat menghargai suatu kepuasan pegawai dan menerapkan kesetiaan pelanggan itu lebih dari mencari keuntungan bagi perusahaan.
2. Memfasilitasi komitmen bersama. Suatu perusahaan menerapkan budaya organisasional dimana karyawannya juga harus mengikuti dan berkomitmen untuk mewujudkannya.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Stabilitas sistem sosial menggambarkan kepentingan atas lingkungan kerja yang positif dan menguatkan, serta kepentingan atas konflik dan perubahan yang diatur secara efektif.
4. Membentuk perilaku dengan membantu para anggota memahami lingkungan sekitar mereka. Fungsi kebudayaan ini membantu para pegawai memahami

mengapa organisasi melakukan apa yang dilakukan, dan bagaimana hal itu dimaksudkan untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang perusahaan.

Menurut Nelson dan Quick dalam Nawawi (2013) budaya organisasional memiliki empat fungsi dasar, yaitu perasaan identitas dan ,menambah komitmen organisasi, alat pengorganisasian anggota, menguatkan nilai-nilai dalam organisasi, dan mekanisme kontrol atas perilaku budaya yang kuat meliputi kepercayaan, tingkah laku, cara melakukan sesuatu, tanpa bertanya kembali.

Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa fungsi budaya organisasional ialah alat mempersatukan karyawan dan berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku para karyawan.

## **2.2.4 Kinerja Karyawan**

### **2.2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang penting di perhatikan oleh setiap anggota organisasi. Hal ini dikarenakan kinerja berpengaruh dalam suatu operasional organisasi, bahwa kinerja karyawan yang meningkat dapat memberi pengaruh yang baik terhadap organisasi. Dibawah ini merupakan pengertian kinerja menurut beberapa ahli, yaitu:

1. Robbins dalam Sinambela (2016) mengasumsikan kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama.
2. Menurut Sinambela (2016), mengemukakan bahwa kinerja diasumsikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

3. Menurut Wexley dan Yukl dalam Sinambela (2016) kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat dan terdapat rangsangan dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal.
4. Pendapat Bernardin dan Russel (1993) ialah kinerja merupakan pencatatan mengenai hasil yang didapat dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan selama selang kurun waktu tertentu.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa, kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

#### **2..4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja karyawan dalam suatu organisasi dipengaruhi dengan adanya beberapa faktor, dari segi internal ataupun eksternal karyawan. Faktor yang mempengaruhi kinerja dijelaskan dalam empat faktor dari teori Luthans (2006), yakni:

1. Pekerjaan dibuat menjadi sesuatu yang menyenangkan.
2. Keadilan dalam hal memiliki gaji maupun kesempatan promosi.
3. Menyesuaikan pekerjaan seorang karyawan yang sesuai dengan keahlian yang dimiliki.
4. Merancang suatu pekerjaan yang menarik serta menyenangkan.

Menurut Mangkunegara (2011), faktor dalam pencapaian kinerja diantaranya:

1. *Ability* (Kemampuan)  
 Dari sisi psikologis, kemampuan dibagi menjadi dua yaitu kemampuan potensi dan kemampuan pegawai. Kemampuan pegawai dibagi lagi menjadi kemampuan potensi dan kemampuan realitas. Oleh karena itu, penempatan pegawai sesuai dengan bidangnya merupakan pilihan yang tepat, dimana berbunyi “*the right man in the right place, the right man on the right job*”.
2. *Motivation* (Motivasi)  
 Situasi kerja seorang pegawai dapat membentuk suatu motivasi. Pencapaian tujuan organisasi didapat dari diri pegawai yang tergerak akibat dari suatu motivasi.

Berdasarkan faktor diatas, maka organisasi jika menginginkan pencapaian yang tinggi harus mementingkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan ialah hal yang penting di perhatikan bagi setiap anggota organisasi.

#### **2.2.4.3 Indikator atau Dimensi Kinerja**

Dimensi yang ada didalam kinerja merupakan alat untuk tolak ukur dalam mengukur kinerja di suatu perusahaan. Bernardin dan Russel (1993) mengasumsikan enam indikator dalam penilaian kinerja karyawan, yakni:

1. *Kualitas (Quality)*  
 Kualitas ialah sebuah proses seorang karyawan agar dapat menyelesaikan pekerjaan yang mendekati sempurna.
2. *Kuantitas (Quantity)*  
 Kuantitas yakni seberapa besar total produksi atau diselesaikan oleh karyawan dari suatu pekerjaan.
3. *Ketepatan Waktu (Timeliness)*  
 Berkaitan dengan seberapa jauh karyawan bisa menuntaskan tugas tepat waktu yang sudah ditentukan organisasi.
4. *Keefektifan Biaya (Cost Effectiveness)*  
 Keefektifan biaya merupakan suatu tingkat pemanfaatan sumber daya organisasi seperti keuangan, manusia, teknologi serta materi yang bisa dimaksimalkan dalam memperoleh sebuah keuntungan yang paling tinggi dan

dapat mengurangi kemungkinan terjadinya kerugian dari penggunaan sumber daya.

5. *Need for Supervision* (Perlu Pengawasan)  
 Dalam hal ini organisasi melihat sejauh mana karyawan mampu menjalankan tugas serta tanggungjawabnya tanpa harus menggunakan pengawasan dari pihak perusahaan.
6. *Interpersonal Impact* (Pengaruh Interpersonal)  
 Pengaruh interpersonal merupakan sebuah tingkatan seorang karyawan mampu dalam mempromosikan dirinya, serta *teamwork* atau kerjasama yang baik antara sesama rekan kerja maupun karyawan bawahan.

Menurut Mathis dan Jackson (2006) indikator untuk kinerja

karyawan, yaitu:

- a. Kuantitas dari hasil adalah jumlah yang dihasilkan pada saat melaksanakan pekerjaan.
- b. Kualitas dari hasil adalah kualitas yang dihasilkan oleh karyawan pada saat melaksanakan pekerjaan.
- c. Ketepatan waktu dari hasil adalah kemampuan seseorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya apakah sudah sesuai dengan peraturan yang ditetapkan atau belum.
- d. Kehadiran adalah suatu keyakinan seorang karyawan yang dapat hadir tepat waktu di perusahaan.
- e. Kemampuan bekerja sama adalah suatu kemampuan dari karyawan untuk dapat bekerja sama dengan karyawan lain dalam urusan menyelesaikan tugas dan pekerjaannya.

Dari indikator yang telah disebutkan, peneliti akan menggunakan indikator atau dimensi dari Bernardin dan Russel (1993) dengan indikator *quality, quantity, cost effectiveness, timeliness, need for supervision*, dan *interpersonal impact*.



## **2.2.5 Kepuasan Kerja**

### **2.2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja didalamnya berisi aspek penting yang dijadikan permasalahan di perusahaan. Ketika sebuah perusahaan mampu menghasilkan kepuasan kerja yang maksimal bagi karyawan, maka karyawan akan memberikan dampak yang baik baik perusahaan.

Menurut Robbins (2003) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan yang memiliki hubungan antara rekan kerja dengan atasan, mengikuti kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, dan memiliki kondisi kerja yang ideal. Sedangkan menurut Luthans (2006) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Lebih lanjut Robbins dan Judge (2009) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar kerja. Mathis dan Jackson (2006), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang.

Menurut Handoko dalam Hasibuan (2009) menyatakan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan



perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini akan tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Sementara, menurut Tiffin dalam Hasibuan (2009) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesama karyawan.

Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negative dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi, sebaliknya karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

#### **2.2.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Ketika perusahaan mampu menemukan apa saja faktor agar kepuasan kerja karyawannya meningkat, maka akan semakin mudah perusahaan tersebut mencapai tujuan perusahaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Hasibuan (2009), yaitu:

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.

4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Penyebab kepuasan kerja dijelaskan oleh Kreitner dan Kinicki dalam

Sinambela (2012), diantaranya:

1. *Need Fulfillment* (Memenuhi Kebutuhan)  
Pemenuhan kepuasan dari peningkatan karakteristik pekerjaan sehingga memberikan kesempatan pada individu dalam memenuhi kebutuhannya.
2. *Discrepancies* (Diskrepansi)  
Kepuasan menurut faktor ini merupakan sejauh mana hasil dapat memenuhi harapan, yang mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan diperoleh individu dari pekerjaan. Jika kenyataan yang diharapkan lebih kecil hasilnya maka kondisi yang ditimbulkan adanya ketidakpuasan, begitupun sebaliknya.
3. *Value Attainment* (Pencapaian Nilai)  
Pencapaian nilai dalam hal ini menunjukkan bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting. Nilai yang diharapkan satu orang dengan orang lain pasti berbeda baik kuantitas maupun kualitas dari nilai tersebut.
4. *Equity* (Keadilan)  
Keadilan berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja. Sulitnya adalah menyamakan persepsi satu dengan yang lain tentang kriteria dan urutan keadilan tersebut, mengingat kadar keadilan dimaksud adalah hal yang persepsional.
5. *Dispositional / Genetic Components* (Komponen Genetik)  
Kepuasan dalam hal ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Indikator yang dijadikan acuan untuk melihat kepuasan kerja ini dihubungkan dengan lingkungan kerja baik internal (terkait dengan fasilitas, rekan sekerja dan lain-lain) maupun eksternal.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat dijadikan tolak ukur bagi perusahaan untuk menilai apakah karyawan telah puas dengan pekerjaannya yang telah diberikan perusahaan. Tujuan yang telah ditetapkan perusahaan dapat tercapai apabila perusahaan memiliki tingkat kepuasan kerja yang baik.

### 2.2.5.3 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan selama bekerja disuatu perusahaan. Berikut merupakan pandangan Robbins (2003) dalam merumuskan indikator, yaitu:

- a) Pekerjaan yang menantang  
Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas-tugas yang bervariasi, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja.
- b) Penghargaan yang sesuai  
Karyawan menginginkan sistem penggajian dan kebijakan promosi yang mereka rasa wajar, tidak membingungkan, dan sejalan dengan harapan mereka.
- c) Kondisi kerja yang layak  
Karyawan akan merasa senang bila mereka bekerja di lingkungan yang aman, nyaman, bersih dan memiliki tingkat gangguan yang minimum.
- d) Rekan kerja yang mendukung  
Memiliki rekan-rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Enam dimensi dapat dijelaskan dalam teori Luthans (2006), diantaranya:

1. Pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan disini dilihat dengan kesempatan dalam mengemban tugas yang membuat kita tertarik, adanya kesempatan pembelajaran, serta kesempatan dalam mengemban suatu tanggung jawab.
2. Gaji, merupakan sesuatu yang diterima atau bisa dikatakan sebagai upah agar dianggap pantas sebagai timbal balik terhadap organisasi.
3. Kesempatan promosi, ialah organisasi memberikan karyawan untuk maju atau mendapatkan posisi yang lebih tinggi.
4. Pengawasan. Pemberian bantuan teknis dan dukungan tindakan sebagai bentuk kemampuan perusahaan dalam hal pengawasan.
5. Rekan kerja. Suatu bentuk dimana rekan kerja memiliki kepandaian teknis dan memberikan dukungan sosial.

Indikator-indikator yang telah dijelaskan diatas menghasilkan kesimpulan jika suatu kepuasan kerja mampu ditingkatkan melalui indikator kepuasan kerja sebagai suatu tolak ukurnya.

## 2.3 Pengembangan Hipotesis

### 2.3.1 Pengembangan Hipotesis Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Chinomona, *et al* (2013) dalam penelitiannya memiliki hasil bahwa kualitas kehidupan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada UKM di Zimbabwe. Penggunaan teori dari Danna dan Griffin (1999) di variabel kualitas kehidupan kerja serta variabel kepuasan kerja menurut Loveman (1998).

Temuan Bhatnagar dan Soni (2015) mempunyai hubungan positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja guru sekolah di kota Udaipur. Teori yang digunakan yaitu teori dari Cascio (1998) di variabel kualitas kehidupan kerja sementara teori Tanushree dan Harvinder (2015) pada variabel kepuasan kerja.

Penelitian yang telah Lee, *et al* (2015) lakukan menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan hotel kelas atas di Amerika Serikat. Teori Sirgy, *et al* (2001) digunakan di variabel kualitas kehidupan kerja dan teori dari Locke (1976) dalam kepuasan kerja.

H1: *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja.*

### 2.3.2 Pengembangan Hipotesis Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian Ahamed dan Mahmood (2015) menunjukkan pengaruh positif dari keduanya pada karyawan di kantor komunikasi di kota Khulna. Teori yang digunakan yaitu dari Cameron dan Freeman (1991) dalam budaya organisasional dan teori dari Agho, *et al* (1993) divariabel kepuasan kerja.

Penelitian Qazi dan Kaur (2017) menandakan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja mahasiswa universitas swasta ataupun negeri. Penelitian yang menggunakan teori dari Pareek dan Rao (1983) dalam variabel budaya organisasional dan teori dari Schneider, *et al* (1975) pada variabel kepuasan kerja.

Penelitian Belias, *et al* (2015) menyimpulkan bahwa budaya organisasional mempunyai pengaruh positif serta signifikan terhadap suatu kepuasan kerja karyawan di Bank Greek. Penelitian ini memakai teori dan Cameron dan Quinn (2006) pada variabel budaya organisasional dan menggunakan variabel kepuasan kerja dari temuan Spector (1997).

Penelitian yang telah Kim (2017) lakukan menghasilkan budaya organisasional berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan pada *The Salvation Army*. Teori yang digunakan yaitu teori dari Park dan Kim (2009) untuk variabel budaya organisasional dan teori dari Locke (1976) untuk variabel kepuasan kerja.

Penelitian yang telah Kadir dan Amalia (2017) temukan mendapatkan hasil yang mana budaya organisasional tidak memiliki pengaruh pada kepuasan kerja karyawan dari *Ministry of Man Power*. Penggunaan teori dari Robbins dan Judge (2008) untuk variabel budaya organisasional dan teori Robbins (2006) untuk variabel kepuasan kerja.

H2: *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kepuasan kerja*

### **2.3.3 Pengembangan Hipotesis Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja**

Rismawati, *et al* (2015) dalam penelitiannya menghasilkan bahwa kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pengrajin tenun tradisional di daerah Klaten. Penelitian merujuk pada teori dari Nawawi (2001) untuk variabel kualitas kehidupan kerja, teori dari Norman (2002) pada variabel budaya organisasional, dan teori Robbins (2007) untuk variabel kepuasan kerja.

Penelitian yang telah Sukma, *et al* (2016) lakukan memperoleh hasil bahwa kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di RSUD Kota Semarang. Penelitian menggunakan teori dari Cascio (1995) pada variabel kualitas kehidupan kerja, teori Robbins dalam Umar (2010) pada variabel budaya organisasional dan teori Brown, *et al* dalam Sutrisno (2010) pada variabel kepuasan kerja.

Penelitian yang telah Rukminingsih dan Mulyanto (2015) lakukan memperoleh hasil bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan karyawan di DPPKAD Klaten. Sementara variabel budaya organisasional memiliki pengaruh yang negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan teori Cascio (1995) pada variabel kualitas kehidupan kerja, teori Hofstede (2005) pada variabel budaya organisasional, dan teori Robbins (2006) pada variabel kepuasan kerja.

*H3: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja*

#### **2.3.4 Pengembangan Hipotesis Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang telah Sari, *et al* (2019) lakukan berkesimpulan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan hotel berbintang di Bali. Penelitian Sari, *et al* (2019) memilih teori Walton (1975) untuk variabel kualitas kehidupan kerja dan teori dari Wexley dan Yukl (1977) untuk variabel kinerja karyawan.

Penelitian yang telah Rashmi dan Tripathi (2015) lakukan menandakan bahwa adanya hubungan positif antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan ahli teknologi informasi di Delhi dan daerah Bangalore. Teori yang digunakan yaitu teori Walton (1975) sebagai variabel kualitas kehidupan kerja dan teori dari Viswesvaran (1995) pada variabel kinerja karyawan.

Penelitian oleh Suryantiningsih, *et al* (2018) menghasilkan penelitian bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan paramedis pada pusat komunitas kesehatan di Bekasi. Penelitian ini memilih teori Lovel, *et al* (2009) sebagai variabel kualitas kehidupan kerja dan teori dari Haryono, *et al* (2018) pada variabel kinerja karyawan.

Penelitian yang telah Asharini, *et al* (2018) lakukan memiliki hasil penelitian bahwa terdapat hubungan negatif dan tidak signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan PT MADUBARU PG-PS MADUKISMO di Yogyakarta. Penelitian ini memilih teori Cascio (1998) untuk variabel kualitas kehidupan kerja dan teori dari Mangkunegara (2008) pada variabel kinerja karyawan.

H4: *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan*

### **2.3.5 Pengembangan Hipotesis Budaya Organisasional dan Kinerja Karyawan**

Penelitian pertama dilakukan oleh Harwiki (2016) memiliki hasil penelitian bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dari *Woman Cooperatives* di Jawa Timur. Hofstede (1980) dijadikan teori pada variabel budaya organisasional dan Wirawan (2009) dijadikan teori untuk variabel kinerja karyawan.

Penelitian kedua yang telah Shahzad, *et al* (2013) lakukan memperoleh kesimpulan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang berada di kantor perangkat lunak di



Pakistan. Teori Robert B (1995) dipilih untuk variabel budaya organisasional dan teori dari Ricardo (2001) dipilih untuk variabel kinerja karyawan.

Penelitian ketiga yang dilakukan oleh Paschal dan Nizam (2016) mengasumsikan hasil penelitian bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan di *Singapore Telecommunication*. Teori Hofstede (1997) digunakan dalam variabel budaya organisasional dan teori Robbins (2001) digunakan untuk variabel kinerja karyawan.

Penelitian keempat yang dilakukan oleh Nuryasman dan Suryaman (2018) menunjukkan hasil penelitian bahwa budaya organisasional memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Inoac Polytechno Indonesia. Teori Robbins dalam Darmawan (2013) dipilih pada variabel budaya organisasional dan teori Cashmere (2016) dipilih pada variabel kinerja karyawan.

H5: *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan*

### **2.3.6 Pengembangan Hipotesis Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang telah Rismawati, *et al* (2015) lakukan memberikan kesimpulan jika kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pengrajin tenun tradisional di daerah Klaten. Penggunaan teori yaitu dari Nawawi (2001) pada variabel kualitas kehidupan kerja, teori dari Norman (2002) untuk variabel budaya organisasional, dan teori dari Robbins (2007) pada variabel kepuasan kerja.

Penelitian yang telah Nadhluddin dan Maftukhah (2015) lakukan memiliki hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja, dan ada pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Asaputex Jaya. Teori dari Kalayane, *et al* (2009) digunakan untuk variabel kualitas kehidupan kerja, teori dari Sudarmanto (2009) untuk variabel budaya organisasional, dan teori dari Mangkunegara (2009) pada variabel kinerja karyawan.

Penelitian yang telah Rukminingsih dan Mulyanto (2015) lakukan memperoleh hasil bahwa kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan teori Cascio (1995) pada variabel kualitas kehidupan kerja, teori Hofstede (2005) pada variabel budaya organisasional, dan teori Mangkunegara (2005) pada variabel kinerja karyawan.

*H6: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan*

### **2.3.7 Pengembangan Hipotesis Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan**

Penelitian oleh Khuzaeni, *et al* (2013) memiliki hasil penelitian bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan kantor layanan perbendaharaan di Jakarta. Teori dari Robbins (1996) digunakan pada variabel kepuasan kerja dan teori dari Bernardin dan Russel (1993) untuk variabel kinerja karyawan.

Penelitian yang telah Permadi, *et al* (2018) lakukan menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Sinarbali Binakarya, Denpasar. Penelitian ini menggunakan teori dari Rivai (2011) pada variabel kepuasan kerja dan teori dari Robbins (2006) pada variabel kinerja karyawan.

Temuan terdahulu oleh Razak, *et al* (2018) menemukan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan kantor pemerintahan di Makassar. Penggunaan teori Robbins (2003) pada variabel kepuasan kerja dan teori dari Mangkunegara (2004) pada variabel kinerja karyawan.

H7: *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.*

### **2.3.8 Pengembangan Hipotesis Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Penelitian oleh Sari, *et al* (2019) menunjukkan adanya hubungan positif antar pengaruh ini terhadap karyawan hotel berbintang di Bali. Penggunaan teori Walton (1975) pada variabel kualitas kehidupan kerja, teori dari Wexley dan Yukl (1977) untuk variabel kepuasan kerja, sementara teori Luthans (2006) berkaitan dengan kinerja karyawan.

Penelitian yang telah Rubel dan Kee (2014) lakukan memperoleh hasil bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan industry pakaian di

Bangladesh. Penelitian ini menggunakan teori Walton (1975) pada variabel kualitas kehidupan kerja, teori Hossain (2010) pada variabel kepuasan kerja, dan teori Wright (2007) pada variabel kinerja karyawan.

Penelitian yang telah Rukminingsih dan Mulayanto (2015) lakukan menunjukkan hasil bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan DPPKAD Klaten. Penelitian ini menggunakan teori Cascio (1995) pada variabel kualitas kehidupan kerja, teori Robbins (2006) pada variabel kepuasan kerja, dan teori Mangkunegara (2005) pada variabel kinerja karyawan.

Penelitian yang telah Setiyadi dan Wartini lakukan (2016) menunjukkan hasil bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan Honda Semarang Center Setiabudi. Penelitian ini menggunakan teori Walton dalam Husnawati (2006) pada variabel kualitas kehidupan kerja, teori Triton PB (2009) pada variabel kepuasan kerja, dan teori Mathis dan Jackson (2006) pada variabel kinerja karyawan.

H8: *Diduga ada pengaruh mediasi yang signifikan dari kepuasan kerja pada hubungan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.*

### **2.3.9 Pengembangan Hipotesis Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Penelitian yang telah Mariati dan Mauludin (2018) lakukan menemukan bahwa bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan secretariat di Kota Pasuruan.

Teori Robbins (2002) untuk variabel budaya organisasional, variabel kepuasan kerja pada teori dari Herzberg dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008), dan teori dari Robbins (2006) pada variabel kinerja karyawan.

Penelitian yang telah Pawirosumarto, *et al* (2017) lakukan menemukan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Parador Hotel. Penelitian ini menggunakan teori Robbins dan Judge (2013) pada variabel budaya organisasional, teori dari Smith, *et al* (1969) pada variabel kepuasan kerja, teori dari Bernardin dan Russel (1995) pada variabel kinerja karyawan.

Penelitian yang telah Arifin (2015) lakukan menunjukkan hasil bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan teori Schein (1992) pada variabel budaya organisasional, teori Luthans (2002) pada variabel kepuasan kerja, dan teori dari Rivai (2005) pada variabel kinerja karyawan.

*H9: Diduga ada pengaruh mediasi yang signifikan dari kepuasan kerja pada hubungan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.*

## **2.4 Kerangka Pikir**

Sekaran (2006) mendefinisikan kerangka teoritis sebagai model konseptual yang berkaitan dengan bagaimana seseorang menyusun teori atau menghubungkan secara logis beberapa faktor yang dianggap penting untuk masalah. Teori tersebut mengalir secara logis dari dokumentasi penelitian sebelumnya dalam bidang masalah. Berdasarkan kedua definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kerangka

teoritis merupakan model yang membahas hubungan saling ketergantungan antar variabel yang dianggap perlu untuk melengkapi dinamika situasi yang akan diteliti.

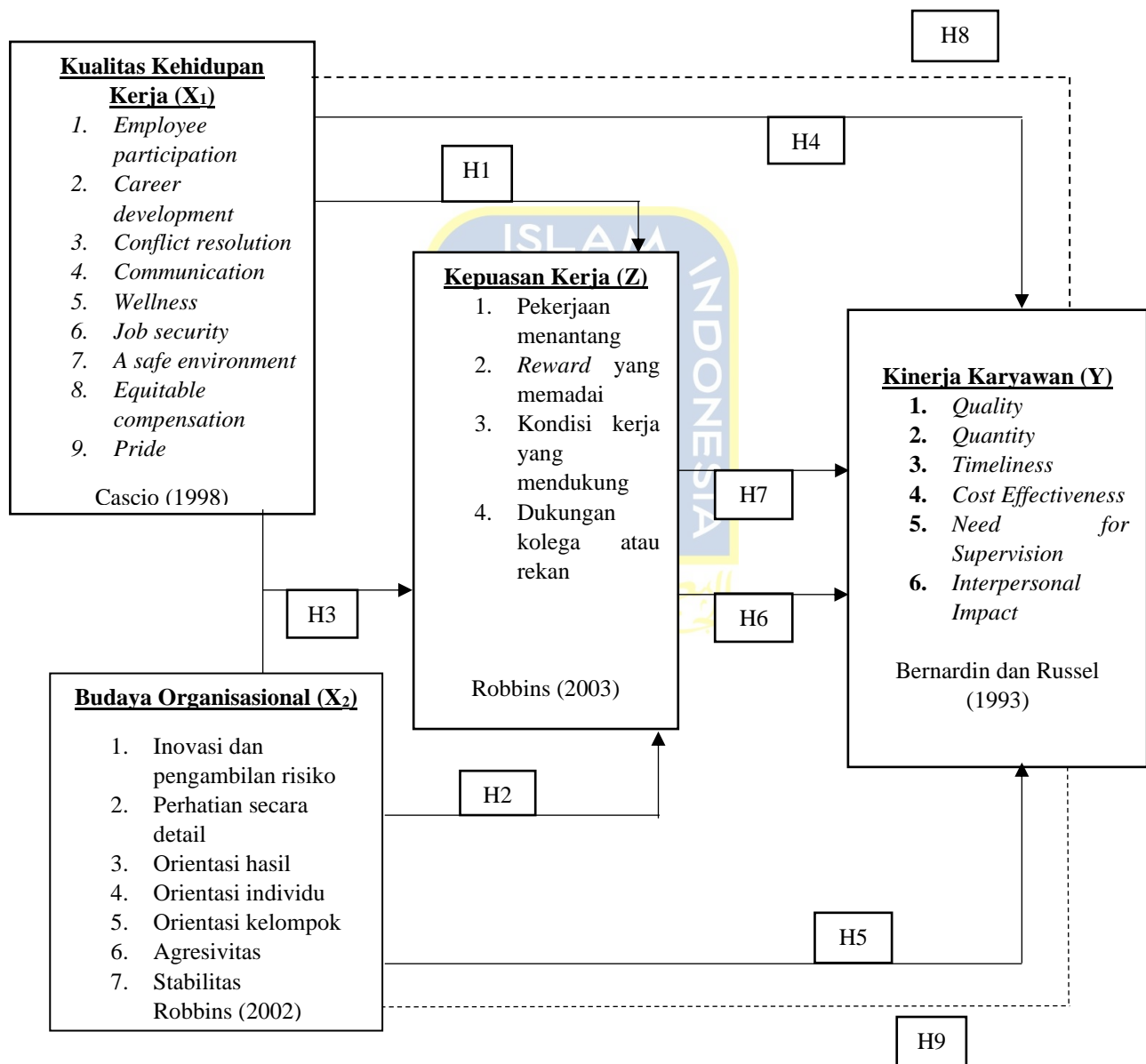
Kerangka pikir pada penelitian ini akan menjelaskan terkait pengaruh variabel kualitas kehidupan kerja, budaya organisasional, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan beserta indikator yang akan digunakan berdasarkan teori dari para ahli yang digunakan pada penelitian terdahulu.

Sumber penelitian terdahulu:

1.  $X_1 - Z$  = Chinomona, *et al* (2013); Bhatnagar dan Soni (2015); Lee, *et al* (2015)
2.  $X_2 - Z$  = Ahamed dan Mahmood (2015); Qazi dan Kaur (2017); Belias, *et al* (2015); Kim (2017); Kadir dan Amalia (2017)
3.  $X_1 \& X_2 - Z$  = Rahmawati, *et al* (2015); Sukma, *et al* (2016); Rukminingsih dan Mulyanto (2015)
4.  $X_1 - Y$  = Sari, *et al* (2019); Rashmi dan Tripathi (2015); Suryantiningih, *et al* (2018); Asharini, *et al* (2018)
5.  $X_2 - Y$  = Harwiki (2016); Shahzad, *et al* (2013); Paschal dan Nizam (2016); Nuryasman dan Suryaman (2018)
6.  $X_1 \& X_2 - Y$  = Rismawati, *et al* (2015); Nadhludin dan Maftukhah (2015); Rukminingsih dan Mulyanto (2015)
7.  $Z - Y$  = Khuzaeni, *et al* (2013); Permadi, *et al* (2018); Razak dan Ramlan (2018)
8.  $X_1 - Z - Y$  = Sari, *et al* (2019); Rubel dan Kee (2014); Rukminingsih dan Mulyanto (2015); Setiyadi dan Wartini (2016)

9.  $X_2 - Z - Y$  = Mariati dan Mauludin (2018), Pawirosumarto, *et al* (2017); Arifin (2015)

Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu serta teori yang digunakan maka terbentuklah kerangka pikir untuk penelitian ini pada Gambar 2.1 sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian**  
Sumber: Data Primer, diolah 2020

Keterangan:

1. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Kualitas Kehidupan Kerja ( $X_1$ ) dan Budaya organisasional ( $X_2$ ).
2. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan ( $Y$ ).
3. Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja ( $Z$ ).

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Sekaran (2006) dapat didefinisikan sebagai hal yang sifatnya pernyataan sementara, namun dapat diuji, dimana memprediksi apa yang penulis harapkan untuk menemukan dalam data empiris penulis. Hipotesis berdasarkan dari teori yang diambil dari model konseptual penelitian dan bersifat relasional. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis dapat didefinisikan sebagai hubungan yang diduga secara logis dua atau lebih variable yang dinyatakan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji. Dengan menguji hipotesis dan mengkonfirmasi dugaan-dugaan pada hubungan antar variabel, maka diharapkan solusi dapat ditemukan untuk memperbaiki masalah yang dihadapi.

H<sub>1</sub>: Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H<sub>2</sub>: Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H<sub>3</sub>: Kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

H<sub>4</sub>: Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H<sub>5</sub>: Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

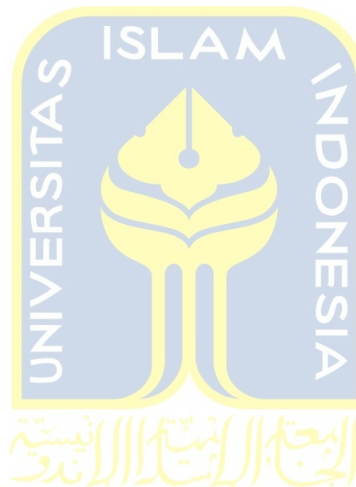


H6: Kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H7: Kepuasan kerja terhadap berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H8: Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.

H9: Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Perancangan secara kuantitatif akan dilakukan peneliti dalam proses penelitian. Penelitian secara kuantitatif ialah sarana dalam menyelidiki teori objektif dengan memeriksa hubungan per variabel (Creswell, 2009). Variabel tersebut bisa diukur, biasanya berupa suatu instrumen, sehingga data berangka dapat dianalisis menggunakan prosedur statistik. Pengambilan sampel dilakukan secara acak dan instrument penelitian untuk pengumpulan data yang bertujuan untuk membuktikan hipotesis yang sudah ditetapkan. Dalam penelitian ini pembagian kuesioner kepada karyawan di Bank Indonesia Yogyakarta sebagai alat pengumpulan data. Menurut Siregar (2013) kuesioner adalah suatu teknik pengumpulan informasi yang memungkinkan analis mempelajari sikap-sikap, keyakinan, perilaku, dan karakteristik beberapa orang utama di dalam organisasi yang bisa terpengaruh oleh sistem yang diajukan atau oleh sistem yang sudah ada. Sementara menurut Sekaran dan Bougie (2009) “*Questionnaire is a preformulated written set of questions to which respondents record their answers, usually within rather closely defined alternatives*”, bahwa kuesioner adalah sekumpulan pernyataan tertulis yang sudah dibuat sebelumnya, responden nantinya menulis tanggapan mereka dengan memilih beberapa alternative yang tersedia.

### 3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian berada di Bank Indonesia Yogyakarta beralamat di Jl. Panembahan Senopati No. 4-6, Prawirodirjan, Kecamatan Gondomanan, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55121.

#### 3.2.1 Profil Perusahaan

Bank Indonesia (BI) adalah bank sentral Republik Indonesia sesuai Pasal 23D Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia (UUD) dan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1999 Tentang Bank Indonesia. Sebagai bank sentral, BI mempunyai tujuan tunggal, yaitu mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah. Untuk mencapai tujuan tersebut BI di dukung oleh tiga pilar yang merupakan tiga bidang tugasnya. Ketiga tugas ini adalah:

1. Menetapkan dan melaksanakan kebijakan moneter
2. Mengatur dan menjaga kelancaran sistem pembayaran
3. Menjaga stabilitas sistem keuangan di Indonesia

Sumber: <https://www.bi.go.id/> Website Resmi Bank Indonesia

#### 3.2.2 Visi dan Misi Perusahaan

Bank Indonesia memiliki visi, sebagai berikut:

“Menjadi bank sentral yang berkontribusi secara nyata terhadap perekonomian Indonesia dan terbaik diantara negara *emerging markets*.”

Untuk mewujudkan visinya, Bank Indonesia memiliki misi sebagai berikut:

1. Mencapai dan memelihara stabilitas nilai Rupiah melalui efektivitas kebijakan moneter dan bauran kebijakan Bank Indonesia.

2. Turut menjaga stabilitas sistem keuangan melalui efektivitas kebijakan makroprudensial Otoritas Jasa Keuangan.
3. Turut mengembangkan ekonomi dan keuangan digital melalui penguatan kebijakan sistem pembayaran Bank Indonesia dan sinergi dengan kebijakan Pemerintah serta mitra strategis lain.
4. Turut mendukung stabilitas makroekonomi dan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan melalui sinergi bauran kebijakan Bank Indonesia dengan kebijakan fiskal dan reformasi struktural pemerintah serta kebijakan mitra strategis lain.
5. Memperkuat efektivitas kebijakan Bank Indonesia dan pembiayaan ekonomi, termasuk infrastruktur, melalui akselerasi pendalaman pasar keuangan.
6. Turut mengembangkan ekonomi dan keuangan Syariah di tingkat nasional hingga di tingkat daerah.
7. Memperkuat peran internasional, organisasi, sumber daya manusia, tata kelola dan sistem informasi Bank Indonesia.

### 3.2.3 Nilai – Nilai Strategis Bank Indonesia

Nilai-nilai strategis yang diterapkan oleh Bank Indonesia sebagai berikut:

#### 1. *Trust and Integrity*

Perilaku Utama:

- a. Jujur, rendah hati dan dapat dipercaya.
- b. Berdisiplin, taat azas dan konsisten.
- c. Berprasangka baik, beritikad baik dan menghindari benturan kepentingan.
- d. Memegang teguh rahasia jabatan.

- e. Menjunjung tinggi nilai-nilai kebenaran dan keadilan.

## 2. *Professionalism*

Perilaku Utama:

- a. Bekerja secara efektif dan efisien berdasarkan data atau informasi yang akurat dan analisis yang komprehensif.
- b. Selalu meningkatkan kompetensi.
- c. Mengacu pada praktek-praktek terbaik.
- d. Mengemukakan dan menerima pendapat secara konstruktif serta mengambil keputusan yang bertanggungjawab.
- e. Selalu tepat waktu dan tepat kualitas.

## 3. *Excellence*

Perilaku Utama:

- a. Memanfaatkan waktu dan sumber daya untuk mencapai hasil dan nilai tambah yang terbaik.
- b. Membangun, memelihara dan meningkatkan keunggulan.
- c. Melihat ke depan, proaktif dan cepat tanggap.
- d. Inovatif dan kreatif.
- e. Melakukan perbaikan secara berkesinambungan.

## 4. *Public Interest*

Perilaku Utama:

- a. Mengutamakan kepentingan bangsa dan negara.

- b. Bijaksana dalam menjalankan mandate dengan menyeimbangkan kepentingan public baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
- c. Mengelola sumber daya secara bertanggungjawab.
- d. Memberikan pelayan terbaik serta peka dan peduli terhadap aspirasi publik.
- e. Menjaga kepercayaan publik kepada institusi.

#### 5. *Coordination and Teamwork*

Perilaku Utama:

- a. Memahami dan menyadari tujuan bersama yang akan dicapai.
- b. Melaksanakan komitmen yang telah disepakati.
- c. Mencari solusi terbaik secara bersama-sama.
- d. Bersedia untuk saling memberi dan menerima masukan dan pendapat.
- e. Saling menghargai, tulus, terbuka dan komunikatif.

Sumber: Bank Indonesia Yogyakarta

### 3.3 **Identifikasi Variabel Penelitian**

Pengertian variabel oleh Creswell (2009) yang mana mengacu sebagai karakteristik suatu individu atau organisasi yang dapat diukur atau di observasi dan bervariasi diantara individu dan organisasi. Sementara menurut Sekaran dan Bougie (2009) variabel adalah apa saja yang membedakan atau membawa variasi pada nilai. Menurut Siregar (2013) variabel adalah konsep yang mempunyai bermacam-macam nilai, berupa kuantitatif maupun kualitatif yang dapat berubah-ubah nilainya. Berdasarkan kesimpulan dari ketiga definisi tersebut, variabel penelitian ialah suatu perilaku/atribut/nilai berbeda yang dibuat oleh peneliti untuk

diambil kesimpulannya. Variabel yang dipakai dalam penelitian ini berupa variabel kualitas kehidupan kerja ( $X_1$ ) dan budaya organisasional ( $X_2$ ) sebagai variabel independen; kepuasan kerja ( $Z$ ) sebagai variabel intervening dan kinerja karyawan ( $Y$ ) sebagai variabel dependen.

#### 1. Variabel Independen ( $X$ )

Variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang (mungkin) menyebabkan, mempengaruhi, atau dipengaruhi hasil (Creswell, 2009). Mereka juga disebut variabel dimanipulasi, antededen, atau prediktor. Sementara menurut Siregar (2013) variabel independen adalah variabel yang menjadi sebab atau mempengaruhi variabel lain (variabel dependen). Juga sering disebut dengan variabel bebas, predictor, stimulus, dan antededen. Pada penelitian ini akan menggunakan dua variabel independen yaitu  $X_1$  sebagai kualitas kehidupan kerja serta budaya organisasional sebagai  $X_2$ .

#### 2. Variabel Dependen ( $Y$ )

Definisi dari Creswell (2009) untuk variabel dependen atau variabel terikat adalah variabel yang bergantung terhadap variabel bebas, yang mana melambangkan hasil maupun *outcome* dari variabel bebas. Sementara menurut Siregar (2013) variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel lain (variabel independen). Variabel ini juga sering disebut variabel terikat, dan endogen. Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kinerja karyawan.

### 3. Variabel *Intervening* (Z)

Variabel *intervening* atau mediasi adalah variabel di antara variabel independen dan dependen, dan mereka memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Creswell, 2009). Sementara menurut Siregar (2013) variabel *intervening* adalah variabel yang menjadi media pada suatu Pengembangan Hipotesis variabel bebas dan terikat. Dalam penelitian ini variabel *intervening* menggunakan kepuasan kerja.

## 3.4 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

### 3.4.1 Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan dari sudut pandang Bernardin dan Russel (1993) merupakan kesimpulan dari hasil yang didapatkan dari suatu fungsi kerja dalam kurun waktu tertentu. Indikator-indikatornya mencakup:

1. *Quality* (Kualitas)
  - a. Adanya kemampuan penyelesaian pekerjaan sesuai standar kerja.
  - b. Keterampilan yang sesuai dengan prosedur kerja dalam mengatasi pekerjaan.
  - c. Ketelitian dalam pekerjaan.
2. *Quantity* (Kuantitas)
  - a. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditetapkan perusahaan.
  - b. Kemampuan menyelesaikan tanggungjawab yang diberikan perusahaan.



- c. Kemampuan memanfaatkan waktu sesuai dengan yang ditetapkan perusahaan.

3. *Timeliness* (Ketepatan Waktu)

- a. Dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu
- b. Dapat menggunakan waktunya untuk bekerja sesuai standar organisasi
- c. Dapat menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang sudah ditentukan

4. *Cost Effectiveness* (Efektivitas Biaya)

- a. Kemampuan menggunakan sumber daya organisasi seefisien mungkin
- b. Kemampuan melakukan pekerjaan untuk memaksimalkan keuntungan
- c. Kemampuan untuk meminimalisir terjadinya kerugian

5. *Need for Supervision* (Perlunya Pengawasan)

- a. Dapat melakukan pekerjaan tanpa adanya pengawasan dari pimpinan.
- b. Melakukan pekerjaan secara mandiri.
- c. Kemampuan bertanggungjawab atas apa yang dikerjakan

6. *Interpersonal Impact* (Pengaruh Interpersonal)

- a. Kemampuan menjalin hubungan dengan baik antar rekan kerja.
- b. Saling mendukung antar rekan kerja.
- c. Kemampuan bekerja dengan tim.

### 3.4.2 Kepuasan Kerja (Z)

Menurut buku dari Robbins (2003) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perilaku seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan yang memiliki rekan kerja dengan atasan, mengikuti kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, dan memiliki kondisi kerja yang ideal. Indikator-indikatornya mencakup:

1. Pekerjaan yang menantang
  - a. Kesempatan dalam mengerjakan tugas yang beragam.
  - b. Kesempatan untuk menggunakan keterampilan yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan.
  - c. Kesempatan untuk menggunakan kemampuan yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan.
2. Penghargaan yang sesuai
  - a. Pemberian gaji yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.
  - b. Kesesuaian antara promosi jabatan dengan kinerja yang telah dilakukan.
  - c. Keadilan pada sistem promosi jabatan pada perusahaan.
3. Kondisi kerja yang mendukung
  - a. Kesempatan dalam bekerja di lingkungan yang aman.
  - b. Adanya ketersediaan fasilitas kerja yang mempermudah untuk bekerja dengan baik.
  - c. Kesempatan dalam bekerja di lingkungan yang bersih.

4. Dukungan kolega atau rekan
  - a. Memiliki kolega yang ramah.
  - b. Memiliki rekan kerja yang saling mendukung satu sama lain
  - c. Adanya kesediaan rekan kerja saling membantu ketika mengalami persoalan.

### 3.4.3 Kualitas Kehidupan Kerja ( $X_1$ )

Menurut Cascio (1998) kualitas kehidupan kerja dapat dijelaskan dalam dua cara. Pertama, kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai sekumpulan persepsi karyawan mengenai rasa aman dalam bekerja, kepuasan kerja, dan kondisi untuk dapat tumbuh dan berkembang seperti manusia. Kedua, kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai sekumpulan saran yang ingin dicapai melalui kebijakan organisasi seperti kondisi kerja yang aman, keterlibatan kerja, kebijakan pengembangan karir, kompensasi yang adil dan lain-lain. Indikator-indikatornya mencakup:

1. *Employee Participation* (Keterlibatan Karyawan)
  - a. Karyawan ikut serta dalam proses pengambilan keputusan.
  - b. Pemberian wewenang pada karyawan dalam melakukan pekerjaan.
  - c. Diberikan kebebasan dalam mengusulkan aspirasi kepada pimpinan.
2. *Career Development* (Pengembangan Karir)
  - a. Adanya pemberian pelatihan untuk mengembangkan keterampilan.
  - b. Adanya promosi jabatan yang adil.
  - c. Adanya pemberian evaluasi terhadap kinerja karyawan.

3. *Conflict Resolution* (Penyelesaian Konflik)
  - a. Kesempatan menyelesaikan masalah secara terbuka.
  - b. Adanya keterbukaan pemimpin perusahaan dalam menerima keluhan tentang masalah yang dihadapi karyawan.
  - c. Kesempatan saling memberikan pendapat tentang permasalahan antar rekan kerja.
4. *Communication* (Komunikasi)
  - a. Adanya komunikasi antar karyawan yang saling terbuka.
  - b. Adanya keterbukaan antara pimpinan dengan karyawan.
  - c. Adanya pertemuan yang dilakukan pimpinan dalam pemberian arahan kepada karyawan.
5. *Wellness* (Kesehatan)
  - a. Adanya pemberian jaminan terhadap kesehatan.
  - b. Adanya program rekreasi atau wisata kepada karyawan.
  - c. Adanya pusat layanan kesehatan di perusahaan.
6. *Job Security* (Keamanan Pekerjaan)
  - a. Adanya program pensiunan yang jelas bagi karyawan.
  - b. Adanya pemberian status karyawan yang jelas.
  - c. Tidak ada pemberhentian bagi karyawan tetap.
7. *A Safe Environment* (Keselamatan Lingkungan Kerja)
  - a. Adanya program keselamatan kerja.
  - b. Adanya lingkungan kerja yang aman.

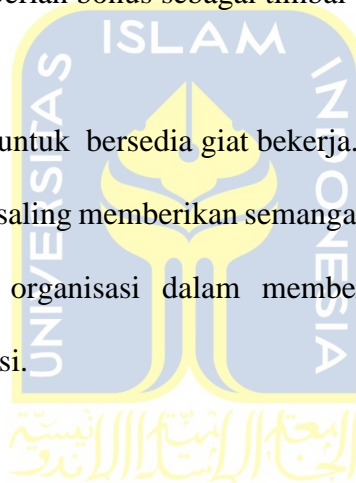
- c. Adanya jaminan keamanan dalam bekerja.
- 8. *Equitable Compensation* (Kompensasi yang Seimbang)
  - a. Pemberian penghargaan atas kontribusi karyawan terhadap perusahaan.
  - b. Pemberian gaji tepat waktu.
  - c. Pemberian gaji secara adil bagi karyawan.
- 9. *Pride* (Kebanggaan)
  - a. Adanya perasaan bangga atas perusahaan.
  - b. Adanya tanggung jawab dalam menjaga nama baik perusahaan.
  - c. Perusahaan dapat memberikan kebanggaan kepada karyawannya.

#### 3.4.4 Budaya Organisasional (X<sub>2</sub>)

Menurut Robbins (2002) budaya organisasional merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Indikator-indikatornya mencakup:

1. Inovasi dan pengambilan risiko.
  - a. Kesempatan dalam mengambil keputusan dalam pekerjaan.
  - b. Kebebasan dalam berinovasi untuk menyelesaikan pekerjaan.
  - c. Kesempatan dalam mengambil risiko dan mempertanggungjawabkannya.
2. Perhatian terhadap detail
  - a. Kemampuan bekerja tepat waktu.
  - b. Kesempatan dalam mendapatkan informasi pekerjaan secara detail.
  - c. Kemampuan dalam menganalisis pekerjaan secara detail

3. Orientasi terhadap hasil
  - a. Kesanggupan memenuhi target yang telah ditentukan.
  - b. Kemampuan dalam memfokuskan pada target yang sudah ditetapkan.
  - c. Kemampuan dalam memberikan hasil terbaik untuk perusahaan.
4. Orientasi terhadap individu
  - a. Terciptanya kerukunan dengan rekan kerja.
  - b. Adanya relasi yang mendukung pimpinan dan karyawan.
  - c. Adanya pemberian bonus sebagai timbal balik dari sebuah pekerjaan.
5. Agresivitas
  - a. Kemampuan untuk bersedia giat bekerja.
  - b. Kemampuan saling memberikan semangat antar rekan kerja satu sama lain.
  - c. Kemampuan organisasi dalam memberikan motivasi agar karyawan meraih prestasi.
6. Stabilitas
  - a. Adanya pemberian informasi terkait dengan pekerjaan yang akan dilakukan.
  - b. Adanya pemberian standar kerja yang sudah ditetapkan.
  - c. Adanya pemberian prosedur kerja yang sudah ditetapkan.
7. Orientasi terhadap tim
  - a. Kemampuan bekerjasama dalam satu tim.
  - b. Adanya kebersamaan antara anggota tim.
  - c. Adanya pemberian dukungan antara anggota tim.



### 3.5 Populasi dan Sampel Penelitian

#### 3.5.1 Populasi

Populasi merupakan kelompok orang, kejadian, atau minat yang ingin diteliti oleh peneliti Menurut Sekaran dan Bougie (2009). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap Bank Indonesia Yogyakarta berjumlah 65 karyawan tetap.

#### 3.5.2 Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari populasi yang terdiri dari beberapa anggota yang dipilih (Sekaran dan Bougie, 2009). Oleh sebab itu, beberapa tetapi tidak semua, ad elemen populasi membentuk suatu sampel. Adapun sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu berjumlah 65 karyawan tetap Bank Indonesia Yogyakarta.

#### 3.5.3 Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Sugiyono (2017) pengambilan sampel dapat dilakukan secara acak maupun tidak acak. Peneliti menggunakan *sampling* jenuh, dimana menurut Sugiyono (2017) *sampling* jenuh adalah Teknik pengumpulan sampel bila semua populasi digunakan sebagai sampel. Menurut Siregar (2013) dalam mengambil sampel dari suatu populasi dapat dibedakan menjadi dua kategori teknik pengambilan sampel, yaitu *probability sampling* dan *non probability sampling*. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan tehnik *probability sampling*. Menurut Sekaran dan Bougie (2009) *probability sampling* adalah ketika elemen-elemen dalam populasi memiliki peluang yang diketahui dan bukan nol untuk dipilih

sebagai subjek dalam sampel. Sampling probabilitas dapat berupa pengambilan acak secara sederhana dan sampling probabilitas kompleks. Peneliti menggunakan sampling jenuh atau sensus dimana seluruh populasi digunakan sebagai sampel.

### **3.6 Jenis Data dan Teknik Pengambilan Data**

#### **3.6.1 Jenis Data**

##### **1. Data Sekunder**

Menurut Sekaran dan Bougie (2009) data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh para peneliti, data yang diterbitkan dalam jurnal statistik dan lainnya, dan informasi yang tersedia dari sumber publikasi atau nonpublikasi entah di dalam atau di luar organisasi, semua yang dapat berguna bagi peneliti.

##### **2. Data Primer**

Menurut Sekaran dan Bougie (2009) data primer merujuk pada data untuk didapatkan dari pemilik pertama yang menggunakan selanjutnya dalam menganalisis dan menemukan solusi dari yang diteliti.

#### **3.6.2 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data pada penelitian tersebut salah satunya dengan mengandalkan kuesioner. Menurut Sekaran dan Bougie (2009) "*Questionnaire is a preformulated written set of questions to which respondents record their answers, usually within rather closely defined alternatives*", bahwa kuesioner merupakan daftar pernyataan yang tertulis yang sebelumnya dirumuskan kemudian responden menyatakan tanggapan mereka.



Responden akan menjawab pertanyaan penelitian yang telah disediakan dengan skala Likert. Dimana berdasarkan pandangan Sekaran dan Bougie (2009) skala Likert dirancang untuk menentukan besarnya pengaruh subjek dalam menentukan setuju maupun tidaknya dengan pernyataan dalam 5 poin dengan titik panduan (*anchor*). Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Bobot yang digunakan dalam setiap pertanyaan adalah: 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Ragu-ragu; 4 = Setuju; 5 = Sangat Setuju.

### 3.7 Uji Instrumen Penelitian

#### 3.7.1 Uji Validitas

Menurut Sekaran dan Bougie (2009), terdapat beberapa jenis uji validitas yang digunakan untuk menguji ketepatan ukuran. Oleh karena itu, dalam uji validitas dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian sebagai berikut:

##### 1. *Content Validity*

Memastikan bahwa pengukuran memasukkan sekumpulan item yang memadai dan mewakili yang mengungkap konsep. Semakin skala item mencerminkan keseluruhan konsep yang diukur, semakin besar validitas isi.

##### 2. *Criterion-related Validity*

Validitas ini akan terpenuhi jika pengukuran membedakan individu menurut suatu kriteria yang diharapkan diprediksi. Hal tersebut dapat dilakukan dengan menghasilkan validitas konkuren, yaitu dihasilkan jika skala membedakan

individu yang diketahui berbeda; yaitu, mereka menghasilkan skor yang berbeda pada instrumen.

### 3. *Construct Validity*

Membuktikan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan ukuran sesuai dengan teori yang mendasari desain tes. Hal tersebut dinilai melalui validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen terpenuhi jika skor yang diperoleh dengan dua instrumen berbeda yang mengukur konsep yang sama menunjukkan korelasi tinggi. Sedangkan, validitas diskriminan terpenuhi jika, berdasarkan teori, dua variabel diprediksi tidak berkorelasi, dan skor yang diperoleh dengan mengukurnya benar-benar secara empiris membuktikan hal tersebut.

Menurut Sekaran dan Bougie (2009) terdapat tiga cara dalam mengukur validitas, yaitu:

1. Analisis korelasional seperti dalam kasus membangun validitas konkuren dan konvergen.
2. Analisis faktor dengan Teknik *multivariate* yang menegaskan dimensi konsep yang telah didefinisikan secara operasional, serta menunjukkan item mana yang paling sesuai untuk setiap dimensi dengan membangun validitas konstruk.
3. Melakukan matriks multitrait dengan korelasi multi-metode yang berasal dari mengukur konsep yang berbeda bentuk dan berbeda metode.

Uji validitas dalam penelitian ini adalah Uji Korelasi *Pearson Product Moment* dengan rumus menurut Sugiyono (2015):

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

$$r_{xyz} = \frac{n \sum XYZ - (\sum X)(\sum Y)(\sum Z)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\}(n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)(n \sum Z^2 - (\sum Z)^2)}}$$

Keterangan:

$r_{xyz}$  = Koefisien korelasi

$X$  = Skor yang ada dibutir item

$Y$  = Total Skor

$n$  = Jumlah subyek

$\sum X$  = Jumlah skor X

$\sum Y$  = Jumlah skor Y

$\sum Z$  = Jumlah skor Z

### 3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berdasarkan Sekaran dan Bougie (2009) ialah keandalan dimana pengukuran yang menunjukkan suatu hal itu tanpa bias (bebas kekeliruan) serta karenanya memastikan pengukuran yang konsisten sepanjang waktu dan melintasi berbagai item dalam instrumen. Sama halnya pendapat dari Siregar (2013) reliabilitas ialah untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama pula. Ujian reliabilitas alat ukur dapat dilakukan secara eksternal maupun internal.

Pada penelitian ini untuk menguji reliabel atau tidaknya suatu indikator maka digunakan *Alfa Cronbach*. Dalam menguji reliabilitas menggunakan teknik *Alfa Cronbach* digunakan untuk jenis data interval atau essay. Pengujiannya diputuskan apabila nilai dari *Alfa Cronbach* > 0,60 atau 60% maka indikator dapat dianggap reliabel dengan menggunakan rumus (Sugiyono ,2015) :

$$r_i = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right\}$$

Keterangan:

$r_i$  = reliabilitas instrumen

$k$  = mean kuadrat antara subyek

$\sum s_i^2$  = *mean* kuadrat kesalahan

$s_t^2$  = varians total

### 3.8 Metode Analisis Data

#### 3.8.1 Uji Asumsi Klasik

##### 1. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2013), uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Diketahui bahwa uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Apabila asumsi dilanggar, maka uji statistik menjadi tidak valid. Uji normalitas data dengan memakai uji *kolmogrov smirnov* yang dipakai di setiap variable. Data sebuah penelitian nilai *Asymp.Sig (2tailed)* variable residual berada pada nilai diatas 5 atau 0,05 persen maka memenuhi uji normalitas dan sebaliknya.

## 2. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2013), Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Kebanyakan *data crosssection* mengandung situasi heteroskedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang dan besar).

## 3. Uji Multikolinieritas

Berdasarkan Ghozali (2013), tujuan dari penggunaan uji multikolinieritas ialah mengukur apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas pada model regresi, maka dapat menggunakan dasar analisis sebagai berikut:

1. Nilai  $R^2$  yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.
2. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0.90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas.

3. Multikolonieritas dapat juga dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *variance inflation factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jika ada *tolerance* lebih besar dari 10 persen atau VIF kurang dari 10 persen, maka dikatakan tidak ada multikolonieritas

### 3.8.2 Analisis Regresi Linear

Menurut Siregar (2013) regresi linear merupakan salah satu alat yang dapat digunakan untuk mengetahui pengaruh satu variabel bebas atau variabel independen terhadap satu variabel tak bebas atau variabel dependen. Menurut Siregar (2013) analisis regresi linear terbagi menjadi dua, yaitu:

#### 1. Regresi Linear Sederhana

Menurut Siregar (2013) regresi linear sederhana dapat digunakan hanya untuk satu variabel bebas dan satu variabel tak bebas. Berikut rumus regresi linear sederhana menurut Siregar (2013):

$$Y = a + b_1Z$$

Keterangan:

$Y$  = Kinerja Karyawan

$a$  = Variabel bebas

$a$  dan  $b$  = konstanta

## 2. Regresi Linear Berganda

Penelitian ini menggunakan analisis regresi menurut Sugiyono (2015), dimana analisis regresi ganda digunakan oleh peneliti bila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, bila dua atau lebih variabel independent sebagai faktor prediktor dimanipulasi. Jadi analisis regresi ganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal 2. Persamaan regresi yang ada dalam penelitian ini, yaitu:

### a. Regresi Model I (Kepuasan Kerja)

Analisis regresi model I digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.

Persamaan:  $Z = a + b_1X_1 + b_2X_2$

Keterangan:

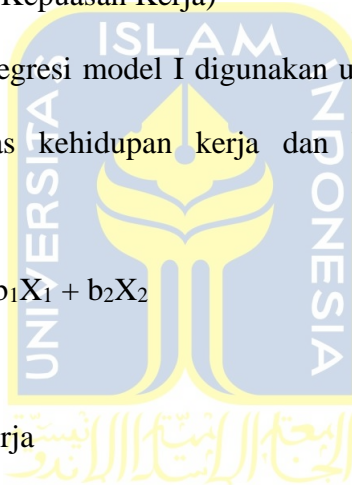
Z = Kepuasan Kerja

X<sub>1</sub> = Kualitas Kehidupan Kerja

X<sub>2</sub> = Budaya Organisasional

b<sub>1</sub> = Koefisien Regresi

b<sub>2</sub> = Koefisien Regresi



b. Regresi Model II (Kinerja Karyawan)

Analisis regresi model II digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh langsung dari variabel kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.

Persamaan:  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

X<sub>1</sub> = Kualitas Kehidupan Kerja

X<sub>2</sub> = Budaya Organisasional

b<sub>1</sub> = Koefisien Regresi

b<sub>2</sub> = Koefisien Regresi

### 3.8.3 Uji Hipotesis

#### 1. Uji Signifikan Parameter Individu (Uji t)

Menurut Ghozali (2009), uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria sebagai berikut :

1. Jika nilai signifikan  $> 0,05$  maka hipotesis nol diterima (koefisienregresi tidak signifikan). Hal ini berarti bahwa secara parsial variabel independen tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.



2. Jika nilai signifikan  $< 0,05$  maka hipotesis nol ditolak (koefisien regresi signifikan). Hal ini berarti secara parsial variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

## 2. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Menurut Ghazali (2009) uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat. Pengujian dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

1. Jika nilai F lebih besar dari 4 maka  $H_0$  ditolak pada derajat kepercayaan 5%. Dengan kata lain, kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara serentak dan signifikan mempengaruhi variabel dependen.
2. Membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan F menurut tabel. Bila nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari pada nilai  $F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_a$ .

## 3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

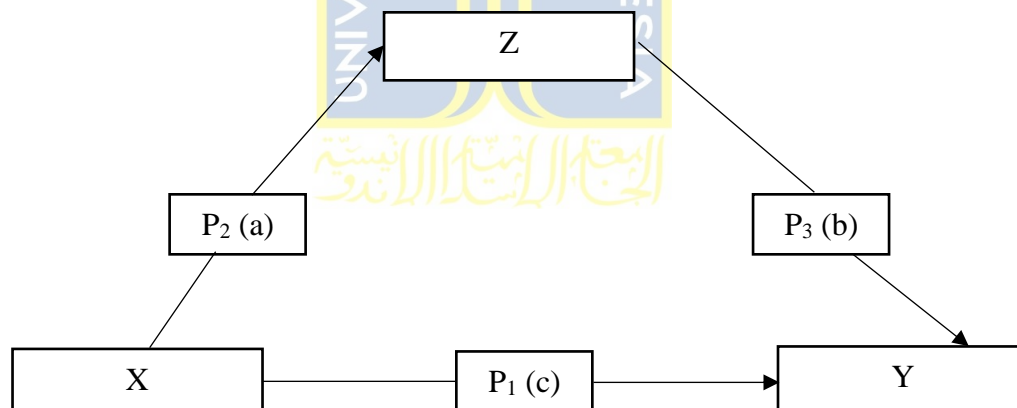
Menurut Ghazali (2009) koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam

menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

### 3.8.4 Analisis Jalur

Ghozali (2016) didalam bukunya, bahwa analisis jalur atau *path analysis* digunakan untuk menguji pengaruh variabel *intervening* atau mediasi, lebih lanjut analisis jalur ialah lanjutan serta perluasan dari analisis regresi linear berganda, serta akan menggunakan uji Sobel. Uji Sobel ialah pengujian hipotesis mediasi atau *intervening* dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (Ghozali, 2016).

Berdasarkan hubungan variabel, berikut merupakan model penelitian dalam bentuk diagram jalur:



**Gambar 3.1 Uji Sobel**  
Sumber: Ghozali (2016)

Keterangan:

X = Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional (Variabel Independen)

Z = Kepuasan Kerja (Variabel Mediasi)

Y = Kinerja Karyawan (Variabel Dependen)

$P_1 (c')$  = Koefisien pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen

$P_2 (a)$  = Koefisien pengaruh variabel independen variabel mediasi

$P_3 (b)$  = Koefisien pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen



## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menguraikan hasil penelitian mengenai pengaruh kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan di Bank Indonesia Yogyakarta. Kuesioner penelitian ini disebarakan sebanyak 65 kuesioner, besarnya jumlah pengembalian kuesioner yaitu sebanyak 65 kuesioner atau tingkat pengembalian kuesioner sebesar 100 persen. Pembahasan ini meliputi uraian tentang karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, pengujian regresi dan analisis jalur. Teknik dalam mengolah data yang digunakan ialah *software* SPSS 21.

#### **4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian**

##### **4.1.1 Hasil Uji Validitas**

Uji validitas menurut Sekaran dan Bougie (2009) adalah untuk Memastikan bahwa pengukuran memasukkan sekumpulan item yang memadai dan mewakili yang mengungkap konsep. Semakin skala item mencerminkan keseluruhan konsep yang diukur, semakin besar validitas isi. Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya dari sebuah data. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrument penelitian.

Uji validitas dihitung dengan berdasarkan analisis item dengan mengkorelasikan masing-masing skor setiap item dengan skor variabel. Teknik

korelasinya menggunakan *Pearson Correlation*, dihitung dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS versi 21.

**Tabel 4.1**  
**Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel**

No.	Variabel	Jumlah
1.	Kualitas Kehidupan Kerja	28
2.	Budaya Organisasional	21
3.	Kepuasan Kerja	12
4.	Kinerja Karyawan	18
Total Pernyataan		79

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 1, hal 223)

Item pernyataan setiap variabel diuji menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* yang membandingkan antara  $r_{hitung}$  dan  $r_{tabel}$ . Dimana  $r_{tabel} = 0,2441$  ( $df = N-2, 65-2 = 63$ ) dengan menggunakan tingkat signifikansi 5 persen atau 0,05. Instrumen penelitian dikatakan valid apabila  $r_{hitung}$  lebih besar daripada  $r_{tabel}$  ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ), apabila nilai  $r_{hitung}$  lebih kecil daripada  $r_{tabel}$  maka instrumen penelitian tidak valid dan dianggap gugur.

**Tabel 4.2**  
**Hasil Analisis Uji Validitas Kualitas Kehidupan Kerja (X<sub>1</sub>)**

No.	Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1.	Pimpinan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan	0,870	0,2441	Valid
2.	Karyawan mendapatkan wewenang untuk melaksanakan suatu pekerjaan	0,800	0,2441	Valid
3.	Karyawan diberi kebebasan untuk menyampaikan ide atau gagasan kepada pimpinan	0,813	0,2441	Valid
4.	Karyawan diberikan pelatihan untuk mengembangkan keterampilan	0,798	0,2441	Valid

5.	Perusahaan memberikan kesempatan pada karyawan untuk memangku suatu pekerjaan/jabatan tertentu	0,749	0,2441	Valid
6.	Perusahaan memberikan sistem promosi yang adil	0,824	0,2441	Valid

Lanjutan Tabel 4.2

7.	Pemimpin memberikan evaluasi terhadap kinerja karyawan.	0,599	0,2441	Valid
8.	Pimpinan terbuka dalam menerima keluhan tentang masalah yang dihadapi karyawan.	0,520	0,2441	Valid
9.	Karyawan diberikan kesempatan untuk menyelesaikan masalah secara terbuka.	0,718	0,2441	Valid
10.	Perusahaan melakukan penyelesaian konflik dengan keputusan bersama.	0,603	0,2441	Valid
11.	Adanya komunikasi antar karyawan yang saling terbuka	0,860	0,2441	Valid
12.	Adanya keterbukaan antara pimpinan dan karyawan	0,731	0,2441	Valid
13.	Pimpinan mengadakan pertemuan untuk memberikan arahan kepada karyawan	0,739	0,2441	Valid
14.	Perusahaan memberikan jaminan kesehatan kepada karyawan	0,656	0,2441	Valid
15.	Perusahaan memberikan program rekreasi kepada karyawan	0,563	0,2441	Valid
16.	Adanya pusat layanan kesehatan didalam perusahaan	0,607	0,2441	Valid
17.	Perusahaan memiliki program pensiun yang jelas.	0,646	0,2441	Valid
18.	Perusahaan memberikan status pekerjaan yang jelas.	0,749	0,2441	Valid
19.	Perusahaan memberikan prosedur bekerja kepada karyawan.	0,740	0,2441	Valid

20.	Perusahaan memiliki lingkungan kerja yang aman.	0,758	0,2441	Valid
21.	Perusahaan memberikan jaminan keamanan dalam bekerja.	0,810	0,2441	Valid
22.	Perusahaan memiliki program keselamatan kerja untuk karyawan.	0,708	0,2441	Valid

Lanjutan Tabel 4.2

23.	Perusahaan memberikan gaji tepat waktu.	0,565	0,2441	Valid
24.	Adanya pemberian penghargaan atas kontribusi karyawan kepada perusahaan.	0,464	0,2441	Valid
25.	Gaji yang diberikan dapat mensejahterakan kehidupan karyawan.	0,620	0,2441	Valid
26.	Karyawan memiliki rasa bangga bekerja di perusahaan.	0,678	0,2441	Valid
27.	Karyawan memiliki rasa tanggung jawab untuk menjaga nama baik perusahaan.	0,646	0,2441	Valid
28.	Karyawan selalu mentaati aturan perusahaan.	0,497	0,2441	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 3, hal 248)

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa semua item kuesioner variabel kualitas kehidupan kerja ( $X_1$ ) terbukti valid karena memiliki nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ).

**Tabel 4.3**  
**Hasil Analisis Uji Validitas Budaya Organisasional ( $X_2$ )**

No.	Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1.	Karyawan diberi kesempatan untuk ikut mengambil keputusan	0,652	0,2441	Valid
2.	Karyawan berani mengambil resiko dan mempertanggungjawabkannya	0,784	0,2441	Valid
3.	Karyawan diberi kesempatan untuk	0,795	0,2441	Valid

	berinovasi atau memberikan gagasan baru			
4.	Karyawan cermat dalam menyelesaikan pekerjaannya	0,758	0,2441	Valid
5.	Karyawan mampu menganalisis setiap pekerjaan dengan detail	0,788	0,2441	Valid

Lanjutan Tabel 4.3

6.	Karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	0,754	0,2441	Valid
7.	Karyawan dapat memenuhi target yang telah ditentukan perusahaan.	0,817	0,2441	Valid
8.	Karyawan dapat memberikan hasil terbaik untuk perusahaan.	0,713	0,2441	Valid
9.	Karyawan bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan	0,802	0,2441	Valid
10.	Adanya hubungan harmonis dengan rekan kerja	0,586	0,2441	Valid
11.	Adanya hubungan yang baik antara pimpinan dengan karyawan	0,412	0,2441	Valid
12.	Adanya pemberian bonus atas pekerjaan yang sudah diselesaikan.	0,516	0,2441	Valid
13.	Karyawan dapat bekerjasama dalam satu tim	0,666	0,2441	Valid
14.	Karyawan saling memberikan dukungan dengan anggota tim	0,551	0,2441	Valid
15.	Adanya koordinasi antar anggota tim	0,405	0,2441	Valid
16.	Karyawan memiliki semangat kerja dalam bekerja	0,595	0,2441	Valid
17.	Adanya pemberian motivasi kepada karyawan untuk menciptakan prestasi kerja	0,649	0,2441	Valid
18.	Karyawan memiliki kesadaran untuk bersedia giat bekerja	0,768	0,2441	Valid
19.	Perusahaan menyediakan informasi terkait pekerjaan	0,406	0,2441	Valid



20.	Adanya pemberian standar kerja yang sudah ditetapkan perusahaan	0,260	0,2441	Valid
21.	Adanya pemberian prosedur kerja yang sudah ditetapkan perusahaan	0,367	0,2441	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 4, hal 254)

Berdasarkan hasil uji validitas terdapat 21 pernyataan pada variabel budaya organisasional ( $X_2$ ) terbukti valid sehingga butir pernyataan pada Tabel 4.3 dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya dalam mengukur variabel budaya organisasional.

**Tabel 4.4**  
**Hasil Analisis Uji Validitas Kepuasan Kerja (Z)**

No.	Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1.	Adanya kesempatan untuk menggunakan kemampuan yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan	0,696	0,2441	Valid
2.	Adanya kesempatan untuk menggunakan keterampilan yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan	0,626	0,2441	Valid
3.	Karyawan diberi kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan mandiri	0,759	0,2441	Valid
4.	Adanya keadilan pada sistem kenaikan jabatan atau promosi	0,757	0,2441	Valid
5.	Adanya kesempatan karyawan untuk memperoleh penghargaan dari perusahaan	0,667	0,2441	Valid
6.	Karyawan mendapat kesesuaian gaji dengan pekerjaan yang diberikan	0,582	0,2441	Valid
7.	Karyawan bekerja dalam lingkungan yang aman	0,712	0,2441	Valid
8.	Adanya ketersediaan fasilitas kerja yang mempermudah untuk bekerja dengan baik.	0,813	0,2441	Valid

9.	Adanya kesempatan dalam bekerja di lingkungan yang bersih.	0,525	0,2441	Valid
10.	Saya memiliki rekan kerja yang ramah	0,672	0,2441	Valid
11.	Saya memiliki rekan kerja yang saling mendukung satu sama lain	0,787	0,2441	Valid

Lanjutan Tabel 4.4

12.	Adanya kesediaan rekan kerja untuk saling membantu ketika mengalami kesulitan	0,650	0,2441	Valid
-----	---	-------	--------	-------

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 6, hal 262)

Berdasarkan Tabel 4.4 hasil uji validitas terhadap indikator pernyataan pada variabel kepuasan kerja (Z) terbukti valid karena memiliki nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ).

**Tabel 4.5**  
**Hasil Analisis Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)**

No.	Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1.	Saya dapat bekerja dengan teliti.	0,767	0,2441	Valid
2.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kerja yang ditetapkan.	0,781	0,2441	Valid
3.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur kerja yang ditetapkan.	0,763	0,2441	Valid
4.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan.	0,818	0,2441	Valid
5.	Saya mampu memenuhi pekerjaan sesuai harapan perusahaan.	0,831	0,2441	Valid
6.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan	0,683	0,2441	Valid
7.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	0,749	0,2441	Valid

8.	Saya hadir tepat waktu	0,768	0,2441	Valid
9.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang sudah ditentukan	0,782	0,2441	Valid
10.	Saya mampu meminimalisir terjadinya kerugian dalam bekerja	0,685	0,2441	Valid

Lanjutan Tabel 4.5

11.	Saya menggunakan sumber daya organisasi seefisien mungkin	0,509	0,2441	Valid
12.	Saya mampu menghemat biaya pengeluaran perusahaan	0,604	0,2441	Valid
13.	Saya mampu bekerja tanpa pengawasan dari atasan	0,720	0,2441	Valid
14.	Saya mampu mengurangi kesalahan dalam bekerja tanpa pengawasan	0,679	0,2441	Valid
15.	Saya mampu bertanggungjawab atas apa yang dikerjakan	0,593	0,2441	Valid
16.	Saya mampu menjalin hubungan baik dengan rekan kerja	0,525	0,2441	Valid
17.	Saya saling memberi dukungan dengan rekan kerja	0,484	0,2441	Valid
18.	Saya menghargai hasil kerja sesama rekan kerja.	0,530	0,2441	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 5, hal 258)

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa semua pernyataan pada variabel kinerja karyawan (Y) terbukti valid karena memiliki nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ).

#### 4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menurut Sekaran dan Bougie (2009) merupakan keandalan suatu pengukuran yang menunjukkan sejauh mana hal itu tanpa bias (bebas kesalahan) dan karenanya memastikan pengukuran yang konsisten sepanjang

waktu dan melintasi berbagai item dalam instrumen. Dengan kata lain, keandalan suatu ukuran adalah indikasi stabilitas dan konsistensi yang dengan instrumen mengukur konsep dan membantu menilai kesesuaian suatu ukuran.

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *Alfa Cronbach*. Apabila nilai *Alfa Cronbach* lebih besar dari 0,6 maka jawaban dari para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinyatakan reliabel. Begitupun sebaliknya, apabila nilai *Alfa Cronbach* lebih kecil dari 0,6 maka jawaban dari para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinyatakan tidak reliabel.

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

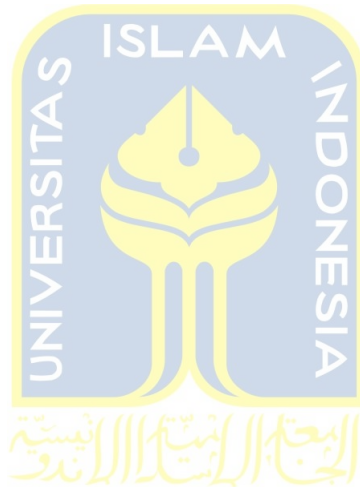
No.	Pernyataan	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Sig.	Keterangan
1.	Kualitas Kehidupan Kerja (X <sub>1</sub> )	0,960	>0,6	Reliabel
2.	Budaya Organisasional (X <sub>2</sub> )	0,924	>0,6	Reliabel
3.	Kepuasan Kerja (Z)	0,899	>0,6	Reliabel
4.	Kinerja Karyawan (Y)	0,931	>0,6	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 7, hal 264)

Berdasarkan Tabel 4.6, diperoleh nilai *Alpha Cronbach* dari semua variabel penelitian menunjukkan lebih besar dari 0,6 sehingga semua variabel dinyatakan reliabel. Sehingga instrumen penelitian ini layak digunakan untuk penelitian selanjutnya.

## 4.2 Analisis Deskriptif

Menurut Siregar (2013) analisis deskriptif yaitu analisis data penelitian untuk menguji generalisasi hasil penelitian berdasarkan satu sampel, analisis deskriptif dilakukan dengan pengujian hipotesis deskriptif.



#### 4.2.1 Analisis Deskriptif Responden Penelitian

Karakteristik responden digunakan untuk memberikan gambaran data responden, apakah dengan karakteristik responden yang berbeda-beda memiliki pendapat yang sama atau tidak. Dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai karakteristik responden adalah jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, status perkawinan, jabatan, dan penghasilan.

##### 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

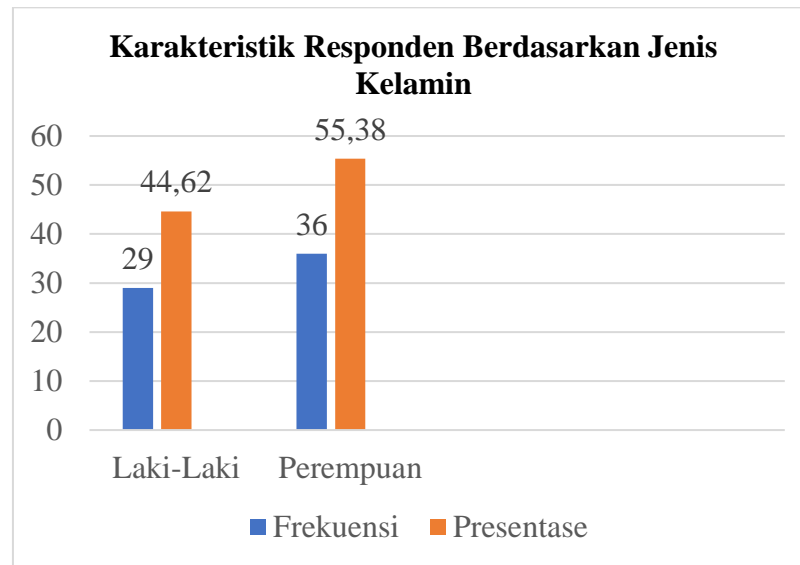
Berdasarkan kuesioner yang sudah dikumpulkan dari 65 responden diperoleh data tentang jenis kelamin responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.7.

**Tabel 4.7**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Responden	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	29	44,62
Perempuan	36	55,38
Jumlah	65	100

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 11, hal 271)

Kategori responden berdasarkan jenis kelamin terdiri dari 2 kategori yang tersaji pada Gambar 4.1 dalam bentuk diagram.



**Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 11, hal 271)

Berdasarkan Tabel 4.7 dan Gambar 4.1 bahwa responden berdasarkan jenis kelamin, diketahui sebagian besar responden adalah perempuan dengan jumlah 36 orang atau sebesar 55,38 persen, sedangkan responden laki-laki sebanyak 29 orang atau sebesar 44,62 persen. Hal ini menunjukkan sebagian besar karyawan yang bekerja di Bank Indonesia Yogyakarta adalah perempuan, hal ini menjadikan alasan bahwa perusahaan memandang perempuan sebagai tenaga kerja yang lebih teliti dalam melakukan pekerjaan.

## 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

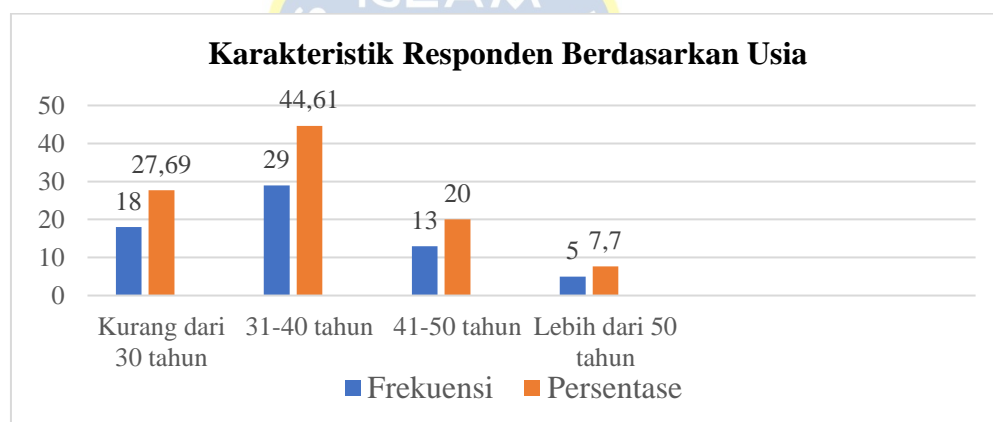
Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 65 responden diperoleh data tentang usia responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.8.

**Tabel 4.8**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
Kurang dari 30 tahun	18	27,69
31-40 tahun	29	44,61
41-50 tahun	13	20
Lebih dari 50 tahun	5	7,7
Jumlah	65	100

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 11, hal 271)

Kategori responden berdasarkan usia terdiri dari 4 kategori yang tersaji pada Gambar 4.2 dalam bentuk diagram



**Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 11, hal 271)

Berdasarkan Tabel 4.8 dan Gambar 4.2 menunjukkan bahwa responden berusia 31 sampai 40 tahun yaitu sebanyak 29 orang atau sebesar 44,61 persen. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja di Bank Indonesia tergolong dalam usia yang masih produktif, hal tersebut diharapkan mereka memiliki semangat kerja yang tinggi sehingga kinerja yang diberikan ke perusahaan maksimal.



### 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

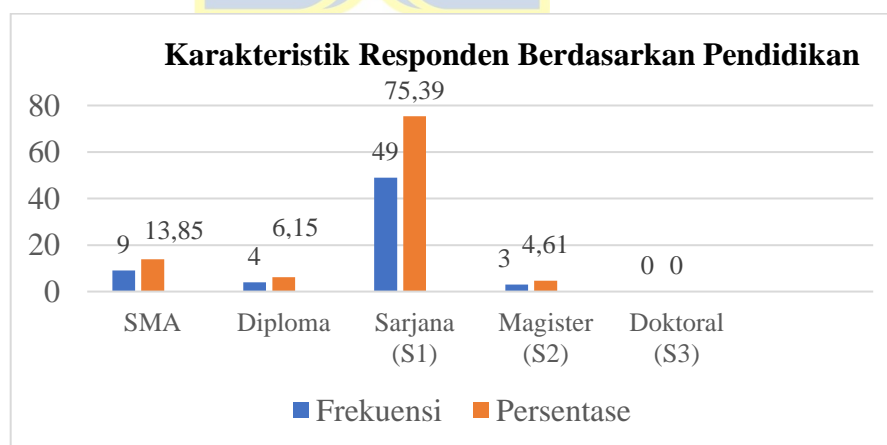
Berdasarkan kuesioner yang didapatkan dari 65 responden diperoleh data tentang tingkat pendidikan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.9.

**Tabel 4.9**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Pendidikan	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
SMA	9	13,85
Diploma	4	6,15
Sarjana (S1)	49	75,39
Magister (S2)	3	4,61
Doktoral (S3)	0	0
Jumlah	65	100

Sumber: Data primer diolah, 2020 (Lampiran 11, hal 271)

Kategori responden berdasarkan tingkat pendidikan terdiri dari 5 kategori yang tersaji pada Gambar 4.3 dalam bentuk diagram.



**Gambar 4.3** Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Sumber: Data primer diolah, 2020 (Lampiran 11, hal 271)

Berdasarkan Tabel 4.9 dan Gambar 4.3 diketahui bahwa jumlah responden sebagian besar berpendidikan sarjana (S1) yang berjumlah 49 orang dengan persentase sebesar 75,39 persen. Dengan mayoritas latar belakang pendidikan tersebut, maka perusahaan akan memperoleh karyawan yang memiliki latar belakang pengetahuan dan memiliki keterampilan yang baik dan dapat dipertanggungjawabkan.

#### 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

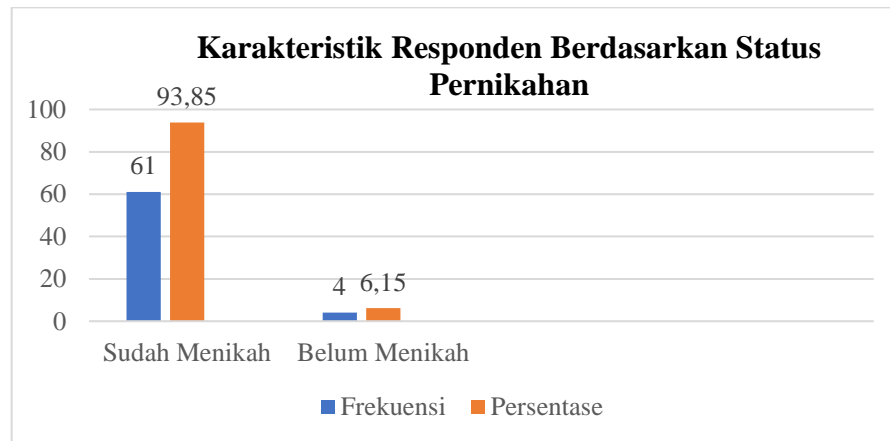
Berdasarkan kuesioner yang didapatkan dari 65 responden diperoleh data tentang status pernikahan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan status pernikahan dapat dilihat pada Tabel 4.10.

**Tabel 4.10**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan**

Status Pernikahan	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
Sudah Menikah	61	93,85
Belum Menikah	4	6,15
Jumlah	65	100

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 11, hal 271)

Kategori responden berdasarkan status pernikahan terdiri dari 2 kategori yang tersaji pada Gambar 4.4 dalam bentuk diagram.



**Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan**

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 11, hal 271)

Berdasarkan Tabel 4.10 dan Gambar 4.4 bahwa dari 65 responden terdapat 93,85 persen atau sebanyak 61 orang memiliki status perkawinan sudah menikah, sebanyak 4 orang atau 6,15 persen memiliki status perkawinan belum menikah. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Bank Indonesia Yogyakarta memiliki status perkawinan sudah menikah.

##### **5. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

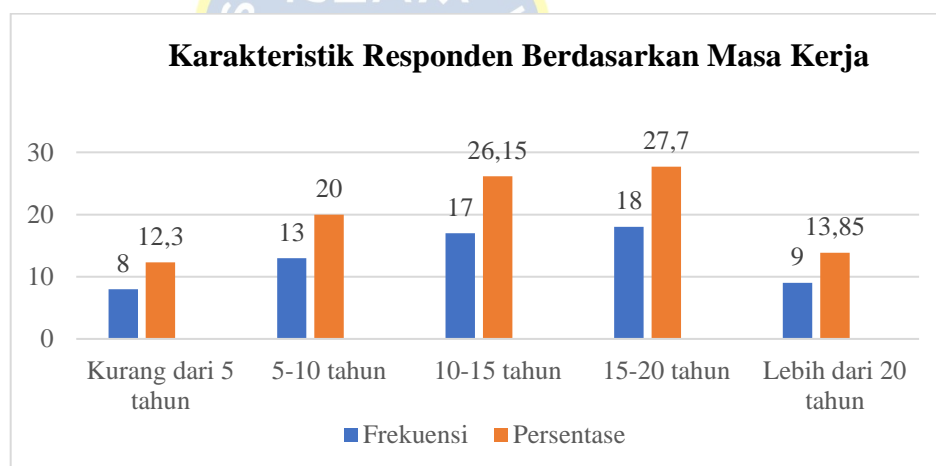
Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 65 responden diperoleh data tentang masa kerja responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.11.

**Tabel 4.11**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa Kerja	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
Kurang dari 5 tahun	8	12,30
5-10 tahun	13	20
11-15 tahun	17	26,15
16-20 tahun	18	27,70
Lebih dari 20 tahun	9	13,85
Jumlah	65	100

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 11, hal )

Kategori responden berdasarkan masa kerja terdiri dari 5 kategori yang tersaji pada Gambar 4.5 dalam bentuk diagram.



**Gambar 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 11, hal 271)

Berdasarkan Tabel 4.11 dan Gambar 4.5 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang bekerja di Bank Indonesia Yogyakarta memiliki masa kerja dari 15 sampai 20 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sudah cukup lama karyawan berkontribusi di perusahaan. Dengan demikian perusahaan memberikan kualitas kehidupan kerja yang baik merupakan salah satu cara dalam

meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang akan berdampak pada kinerja mereka.

## 6. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

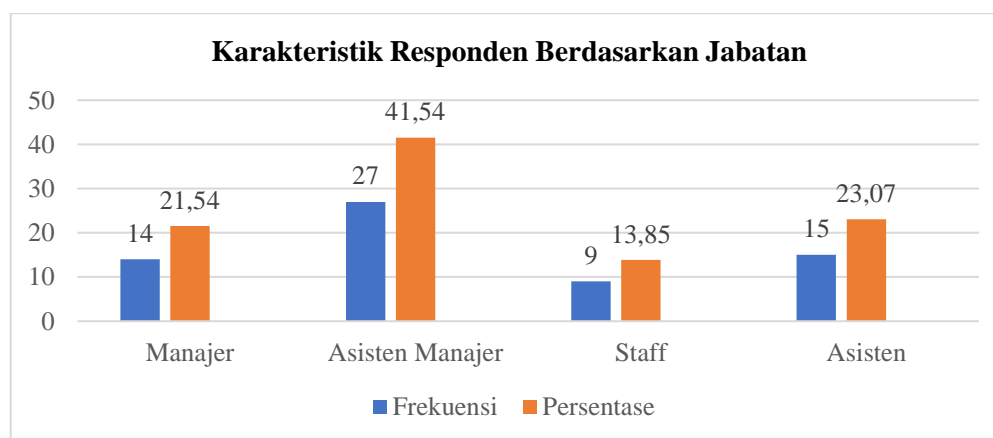
Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 65 responden diperoleh data tentang jabatan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan jabatan dapat dilihat pada Tabel 4.12.

**Tabel 4.12**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan**

Jabatan	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
Manajer	14	21,54
Asisten Manajer	27	41,54
Staff	9	13,85
Asisten	15	23,07
Jumlah	65	100

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 11, hal 271)

Kategori responden berdasarkan jabatan terdiri dari 7 kategori yang tersaji pada Gambar 4.6 dalam bentuk diagram.



**Gambar 4.6** Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 11, hal 271)

Berdasarkan Tabel 4.12 dan Gambar 4.6 bahwa sebagian besar responden yang bekerja di Bank Indonesia Yogyakarta memiliki jabatan sebagai asisten manajer yaitu sebanyak 27 orang atau sebesar 41,54 persen. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden yang berpartisipasi memiliki jabatan sebagai asisten manajer.

## 7. Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan

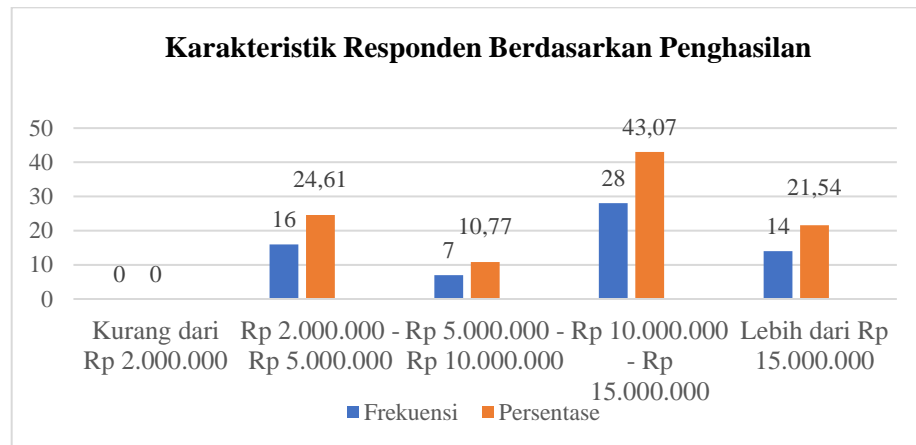
Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 65 responden diperoleh data tentang penghasilan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan penghasilan dapat dilihat pada Tabel 4.13.

**Tabel 4.13**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan**

Penghasilan	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
Kurang dari Rp 2.000.000	0	0
Rp 2.000.000 – Rp 5.000.000	16	24,61
Rp 5.000.000 – Rp 10.000.000	7	10,77
Rp 10.000.000 – Rp 15.000.000	28	43,07
Lebih dari Rp 15.000.000	14	21,54
Jumlah	65	100

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 11, hal 271)

Kategori responden berdasarkan penghasilan terdiri dari 5 kategori yang tersaji pada Gambar 4.7 dalam bentuk diagram.



**Gambar 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan**

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 11, hal 271)

Berdasarkan Tabel 4.13 dan Gambar 4.7 bahwa dari 65 responden terdapat 24,61 persen responden berpenghasilan Rp 2.000.000 – Rp 5.000.000, 10,77 persen responden berpenghasilan Rp 5.000.000 – Rp 10.000.000, dan 21,54 persen responden berpenghasilan lebih dari Rp 15.000.000. dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan Bank Indonesia Yogyakarta berpenghasilan Rp 10.000.000 – Rp 15.000.000.

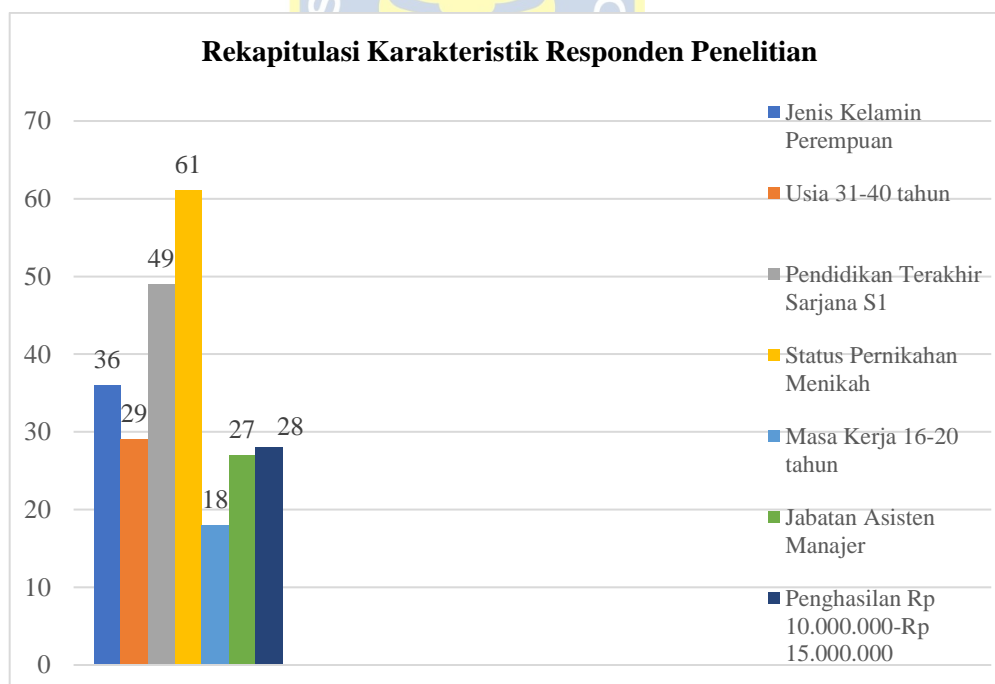
Dalam mempermudah pemahaman mengenai karakteristik responden yang dominan, maka berikut ini ditampilkan pada Tabel 4.14 ringkasan kelompok responden yang dominan dari masing-masing karakteristik.

**Tabel 4.14**  
**Rekapitulasi Karakteristik Responden Penelitian**

No.	Karakteristik	Karakteristik yang Dominan	Frekuensi	Persentase
1.	Jenis Kelamin	Perempuan	36	55,38
2.	Usia	31-40 tahun	29	44,61
3.	Pendidikan Terakhir	Sarjana S1	49	75,39
4.	Status Pernikahan	Sudah Menikah	61	93,85
5.	Masa Kerja	16-20 tahun	18	27,70
6.	Jabatan	Asisten Manajer	27	41,54
7.	Penghasilan	Rp 10.000.000 – Rp 15.000.000	28	43,07

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 11, hal 271)

Berikut rekapitulasi data demografis yang paling dominan dari 7 kategori dalam bentuk diagram pada Gambar 4.8.



**Gambar 4.8 Rekapitulasi Karakteristik Responden Penelitian**

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 11, hal 271)



Dari Tabel 4.14 serta Gambar 4.8 dapat dilihat bahwa responden yang paling dominan berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 36 orang, usia yang dominan 31-40 tahun yaitu sebanyak 20 orang, pendidikan terakhir paling dominan yaitu sarjana S1 sebanyak 49 orang, status pernikahan paling dominan yaitu sudah menikah sebanyak 61 orang, masa kerja paling dominan yaitu 16-20 tahun sebanyak 18 orang, jabatan paling dominan yaitu asisten manajer sebanyak 27 orang, dan penghasilan paling dominan Rp 10.000.000-Rp 15.000.000 sebanyak 28 orang.

#### 4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Sesuai data yang telah terkumpul, jawaban dari responden yang sudah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui mengenai kualitas kehidupan kerja, budaya organisasional, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja yang ada dalam perusahaan.

Interval = Nilai Maksimum – Nilai Minimum ÷ Jumlah Kelas

$$\text{Interval} = 5 - 1 \div 5 = 0,80$$

Berikut ini adalah kategori dari masing-masing interval, yaitu:

**Tabel 4.15**  
**Kategori Kelas Interval**

Interval	Kategori
1,00 s/d 1,80	Sangat Rendah
1,81 s/d 2,61	Rendah
2,62 s/d 3,42	Sedang
3,43 s/d 4,23	Tinggi
4,24 s/d 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2020

## 1. Kualitas Kehidupan Kerja ( $X_1$ )

Berikut ditunjukkan penilaian responden dalam variabel kualitas kehidupan kerja yang ada di Bank Indonesia Yogyakarta dapat dilihat pada Tabel 4.16.

**Tabel 4.16**  
**Distribusi Jawaban Responden Tentang Kualitas Kehidupan Kerja**

No.	Pernyataan	Mean	Kategori
<i>Employee Participation</i>			
1.	Pimpinan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan	3,98	Tinggi
2.	Karyawan mendapatkan wewenang untuk melaksanakan suatu pekerjaan	3,92	Tinggi
3.	Karyawan diberi kebebasan untuk menyampaikan ide atau gagasan kepada pimpinan	3,92	Tinggi
<b>Mean (Rata-rata)</b>		<b>3,94</b>	<b>Tinggi</b>
<i>Career Development</i>			
4.	Karyawan diberikan pelatihan untuk mengembangkan keterampilan	3,8	Tinggi
5.	Perusahaan memberikan kesempatan pada karyawan untuk memangku suatu pekerjaan/jabatan tertentu	3,73	Tinggi
6.	Perusahaan memberikan sistem promosi yang adil	4,06	Tinggi
7.	Pemimpin memberikan evaluasi terhadap kinerja karyawan.	3,96	Tinggi
<b>Mean (Rata-rata)</b>		<b>3,88</b>	<b>Tinggi</b>
<i>Conflict Resolution</i>			
8.	Pimpinan terbuka dalam menerima keluhan tentang masalah yang dihadapi karyawan.	3,81	Tinggi
9.	Karyawan diberikan kesempatan untuk menyelesaikan masalah secara terbuka.	3,8	Tinggi
10.	Perusahaan melakukan penyelesaian konflik dengan keputusan bersama.	3,70	Tinggi
<b>Mean (Rata-rata)</b>		<b>3,77</b>	<b>Tinggi</b>
<i>Communication</i>			
11.	Adanya komunikasi antar karyawan yang saling terbuka	3,98	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.16

12.	Adanya keterbukaan antara pimpinan dan karyawan	3,90	Tinggi
13.	Pimpinan mengadakan pertemuan untuk memberikan arahan kepada karyawan	3,95	Tinggi
<b>Mean (Rata-rata)</b>		<b>3,94</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Wellness</b>			
14.	Perusahaan memberikan jaminan kesehatan kepada karyawan	3,81	Tinggi
15.	Perusahaan memberikan program rekreasi kepada karyawan	3,76	Tinggi
16.	Adanya pusat layanan kesehatan didalam perusahaan	3,81	Tinggi
<b>Mean (Rata-rata)</b>		<b>3,79</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Job Security</b>			
17.	Perusahaan memiliki program pensiun yang jelas.	3,86	Tinggi
18.	Perusahaan memberikan status pekerjaan yang jelas.	3,86	Tinggi
19.	Perusahaan memberikan prosedur bekerja kepada karyawan.	3,73	Tinggi
<b>Mean (Rata-rata)</b>		<b>3,81</b>	<b>Tinggi</b>
<b>A Safe Environment</b>			
20.	Perusahaan memiliki lingkungan kerja yang aman.	3,78	Tinggi
21.	Perusahaan memberikan jaminan keamanan dalam bekerja.	3,95	Tinggi
22.	Perusahaan memiliki program keselamatan kerja untuk karyawan.	3,89	Tinggi
<b>Mean (Rata-rata)</b>		<b>3,87</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Equitable Compensation</b>			
23.	Perusahaan memberikan gaji tepat waktu.	3,93	Tinggi
24.	Adanya pemberian penghargaan atas kontribusi karyawan kepada perusahaan.	3,95	Tinggi
25.	Gaji yang diberikan dapat mensejahterakan kehidupan karyawan.	3,84	Tinggi
<b>Mean (Rata-rata)</b>		<b>3,90</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Pride</b>			
26.	Karyawan memiliki rasa bangga bekerja di perusahaan.	3,72	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.16

27.	Karyawan memiliki rasa tanggung jawab untuk menjaga nama baik perusahaan.	3,83	Tinggi
28.	Karyawan selalu mentaati aturan perusahaan.	3,63	Tinggi
<b>Mean (Rata-rata)</b>		<b>3,73</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Kualitas Kehidupan Kerja</b>		<b>3,84</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 2, hal 271)

Berdasarkan pada tabel 4.16 dapat dinyatakan respon penilaian pada variabel kualitas kehidupan kerja ( $X_1$ ) memiliki skor rata-rata sebesar 3,84 yang berada dalam interval (3,43 s/d 4,23) yang berada pada kategori tinggi.

Penilaian kualitas kehidupan kerja tertinggi terdapat pada indikator *employee participation* dan *communication* yaitu sebesar 3,94. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan Bank Indonesia Yogyakarta memiliki persepsi kualitas kehidupan kerja tertinggi apabila adanya partisipasi karyawan terhadap perusahaan yang baik dan komunikasi didalam perusahaan terjalin dengan baik.

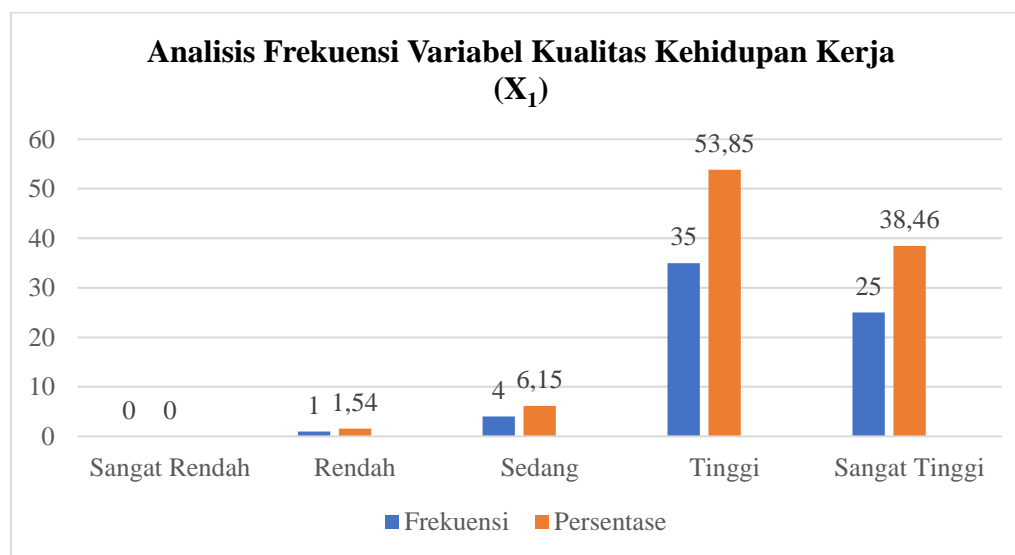
Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dibuat data frekuensi variabel kualitas kehidupan kerja ( $X_1$ ) yang disajikan pada Tabel 4.17 sebagai berikut:

**Tabel 4.17 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kualitas Kehidupan Kerja**

Range	Kategori	Frekuensi	%
1 – 28	Sangat Rendah	0	0
29 – 56	Rendah	1	1,54
57 - 84	Sedang	4	6,15
85 – 112	Tinggi	35	53,85
113 – 141	Sangat Tinggi	25	38,46
<b>Kualitas Kehidupan Kerja</b>		<b>65</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 2, hal 234)

Berdasarkan tabel 4.17 maka dapat diketahui bahwa frekuensi variabel kualitas kehidupan kerja paling dominan adalah “Tinggi”, yaitu sebanyak 35 orang. Dengan demikian hasil analisis frekuensi variabel kualitas kehidupan kerja ( $X_1$ ) dapat dilihat pada Gambar 4.9 sebagai berikut:



**Gambar 4.9 Analisis Frekuensi Variabel Kualitas Kehidupan Kerja**

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 2, hal 234)

Berdasarkan hasil analisis frekuensi dari 65 responden karyawan yang telah dijadikan responden penelitian, sebanyak 1 responden atau 1,54 persen memiliki tingkat kualitas kehidupan kerja yang rendah, 4 responden atau 6,15 persen memiliki tingkat kualitas kehidupan kerja yang sedang, 35 responden atau 53,85 persen memiliki tingkat kualitas kehidupan kerja yang tinggi, dan 25 responden atau 38,46 persen memiliki tingkat kualitas kehidupan kerja yang sangat tinggi. Sehingga dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang

berada di kategori tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan Bank Indonesia Yogyakarta memiliki tingkat kualitas kehidupan kerja yang tinggi.

## 2. Budaya Organisasional

Berikut merupakan penilaian responden terhadap variabel budaya organisasional yang ada di Bank Indonesia Yogyakarta dapat dilihat pada Tabel 4.18

**Tabel 4.18**  
**Distribusi Jawaban Responden Tentang Budaya Organisasional**

No.	Pernyataan	Mean	Keterangan
<b>Inovasi dan Pengambilan Resiko</b>			
1.	Karyawan diberi kesempatan untuk ikut mengambil keputusan	3,92	Tinggi
2.	Karyawan berani mengambil resiko dan mempertanggungjawabkannya	4,03	Tinggi
3.	Karyawan diberi kesempatan untuk berinovasi atau memberikan gagasan baru	4,06	Tinggi
<b>Mean (Rata-Rata)</b>		<b>4,03</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Perhatian terhadap Detail</b>			
4.	Karyawan cermat dalam menyelesaikan pekerjaannya	3,86	Tinggi
5.	Karyawan mampu menganalisis setiap pekerjaan dengan detail	3,70	Tinggi
6.	Karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	3,75	Tinggi
<b>Mean (Rata-Rata)</b>		<b>3,77</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Orientasi terhadap Hasil</b>			
7.	Karyawan dapat memenuhi target yang telah ditentukan perusahaan.	3,87	Tinggi
8.	Karyawan dapat memberikan hasil terbaik untuk perusahaan.	3,78	Tinggi
9.	Karyawan bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan	4	Tinggi
<b>Mean (Rata-Rata)</b>		<b>3,88</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Orientasi terhadap Individu</b>			
10.	Adanya hubungan harmonis dengan rekan kerja	3,89	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.18

11.	Adanya hubungan yang baik antara pimpinan dengan karyawan	3,8	Tinggi
12.	Adanya pemberian bonus atas pekerjaan yang sudah diselesaikan.	3,92	Tinggi
<b>Mean (Rata-Rata)</b>		<b>3,87</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Orientasi terhadap Tim</b>			
13.	Karyawan dapat bekerjasama dalam satu tim	3,96	Tinggi
14.	Karyawan saling memberikan dukungan dengan anggota tim	3,70	Tinggi
15.	Adanya koordinasi antar anggota tim	3,70	Tinggi
<b>Mean (Rata-Rata)</b>		<b>3,78</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Agresivitas</b>			
16.	Karyawan memiliki semangat kerja dalam bekerja	3,8	Tinggi
17.	Adanya pemberian motivasi kepada karyawan untuk menciptakan prestasi kerja	3,84	Tinggi
18.	Karyawan memiliki kesadaran untuk bersedia giat bekerja	3,90	Tinggi
<b>Mean (Rata-Rata)</b>		<b>3,84</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Stabilitas</b>			
19.	Perusahaan menyediakan informasi terkait pekerjaan	3,83	Tinggi
20.	Adanya pemberian standar kerja yang sudah ditetapkan perusahaan	3,75	Tinggi
21.	Adanya pemberian prosedur kerja yang sudah ditetapkan perusahaan	3,87	Tinggi
<b>Mean (Rata-Rata)</b>		<b>3,81</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Budaya Organisasional</b>		<b>3,85</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 2, hal 234)

Berdasarkan Tabel 4.18 dinyatakan responden penilaian pada variabel budaya organisasional ( $X_2$ ) yang memiliki skor yaitu sebesar 3,85 yang masuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan penilaian karyawan atas budaya organisasional yang ada dalam perusahaan dinyatakan sudah baik.

Penilaian budaya organisasional tertinggi berada pada indikator inovasi dan pengambilan risiko yaitu sebesar 4,03. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan Bank Indonesia Yogyakarta memiliki persepsi budaya organisasional tertinggi apabila karyawan diberikan kesempatan untuk berinovasi dan dapat bertanggungjawab dengan resiko pekerjaannya.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dibuat data frekuensi variabel budaya organisasional ( $X_2$ ) yang disajikan pada Tabel 4.19.

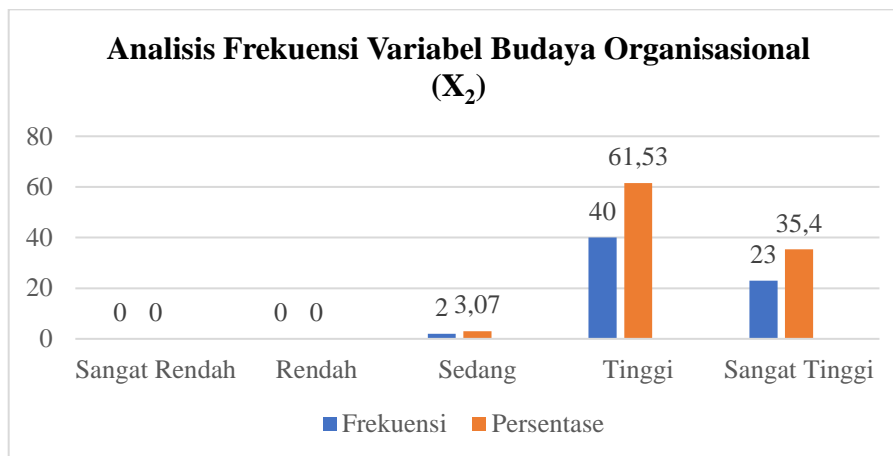
**Tabel 4.19**  
**Hasil Analisis Frekuensi Variabel Budaya Organisasional**

Range	Kategori	Frekuensi	%
1 – 21	Sangat Rendah	0	0
22 – 42	Rendah	0	0
43 – 63	Sedang	2	3,07
64 – 84	Tinggi	40	61,53
85 – 105	Sangat Tinggi	23	35,4
<b>Budaya Organisasional</b>		65	100

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 2, hal 234)

Berdasarkan Tabel 4.19 maka dapat diketahui bahwa frekuensi variabel budaya organisasional paling dominan adalah “Tinggi”, yaitu sebanyak 40 orang. Dengan demikian hasil perolehan frekuensi variabel budaya organisasional ( $X_2$ ) dapat dilihat pada Gambar 4.10 sebagai berikut:





**Gambar 4.10 Analisis Frekuensi Variabel Budaya Organisasional**  
 Sumber: Data primer diolah, 2020 (Lampiran 2, hal 234)

Berdasarkan hasil analisis frekuensi sebanyak 65 responden karyawan yang telah dijadikan responden penelitian, sebanyak 2 responden atau 3,07 persen memiliki tingkat budaya organisasional sedang, 40 responden atau 61,53 persen memiliki tingkat budaya organisasional tinggi, dan 23 responden atau 35,4 persen memiliki tingkat budaya organisasional sangat tinggi. Sehingga dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang berada di kategori tinggi, maka disimpulkan bahwa karyawan Bank Indonesia Yogyakarta memiliki tingkat budaya organisasional yang tinggi.

### 3. Kinerja Karyawan

Berikut ditunjukkan penilaian responden terhadap kinerja karyawan yang berada di Bank Indonesia Yogyakarta dapat dilihat pada Tabel 4.20.

**Tabel 4.20**  
**Distribusi Jawaban Responden Tentang Kinerja Karyawan**

No.	Pernyataan	Mean	Keterangan
<i>Quality (Kualitas)</i>			
1.	Saya dapat bekerja dengan teliti.	3,83	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.20

2.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kerja yang ditetapkan.	4,01	Tinggi
3.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur kerja yang ditetapkan.	3,95	Tinggi
<b>Mean (Rata-Rata)</b>		<b>3,93</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Quantity (Kuantitas)</b>			
4.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan.	4	Tinggi
5.	Saya mampu memenuhi pekerjaan sesuai harapan perusahaan.	4,10	Tinggi
6.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan	4,2	Tinggi
<b>Mean (Rata-Rata)</b>		<b>4,1</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Timeliness (Ketepatan Waktu)</b>			
7.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	4,21	Tinggi
8.	Saya hadir tepat waktu	3,98	Tinggi
9.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang sudah ditentukan	3,93	Tinggi
<b>Mean (Rata-Rata)</b>		<b>4,04</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Cost Effectiveness ( Efektivitas Biaya)</b>			
10.	Saya mampu meminimalisir terjadinya kerugian dalam bekerja	4,07	Tinggi
11.	Saya menggunakan sumber daya organisasi seefisien mungkin	3,90	Tinggi
12.	Saya mampu menghemat biaya pengeluaran perusahaan	4,04	Tinggi
<b>Mean (Rata-Rata)</b>		<b>4,00</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Need for Supervision (Perlu Pengawasan)</b>			
13.	Saya mampu bekerja tanpa pengawasan dari atasan	4,2	Tinggi
14.	Saya mampu mengurangi kesalahan dalam bekerja tanpa pengawasan	3,96	Tinggi
15.	Saya mampu bertanggungjawab atasapa yang dikerjakan	4,03	Tinggi
<b>Mean (Rata-Rata)</b>		<b>4,06</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Interpersonal Impact ( Pengaruh Interpersonal )</b>			
16.	Saya mampu menjalin hubungan baik dengan rekan kerja	4,09	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.20

17.	Saya saling memberi dukungan dengan rekan kerja	4,03	Tinggi
18.	Saya menghargai hasil kerja sesama rekan kerja.	4,06	Tinggi
<b>Mean (Rata-Rata)</b>		<b>4,06</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Kinerja Karyawan</b>		<b>4,03</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 2, hal 234)

Berasarkan Tabel 4.20 dapat dinyatakan respon penilaian memiliki skor sebesar 4,03 yang berada dalam interval (3,43 s/d 4,23). Penilaian kinerja karyawan tertinggi terdapat pada indikator *need for supervision* (perlu pengawasan) dan *interpersonal impact* (pengaruh interpersonal) yaitu sebesar 4,06. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan Bank Indonesia Yogyakarta memiliki persepsi kinerja karyawan tertinggi apabila adanya pengawasan oleh perusahaan dan adanya pengaruh interpersonal sesama karyawan.

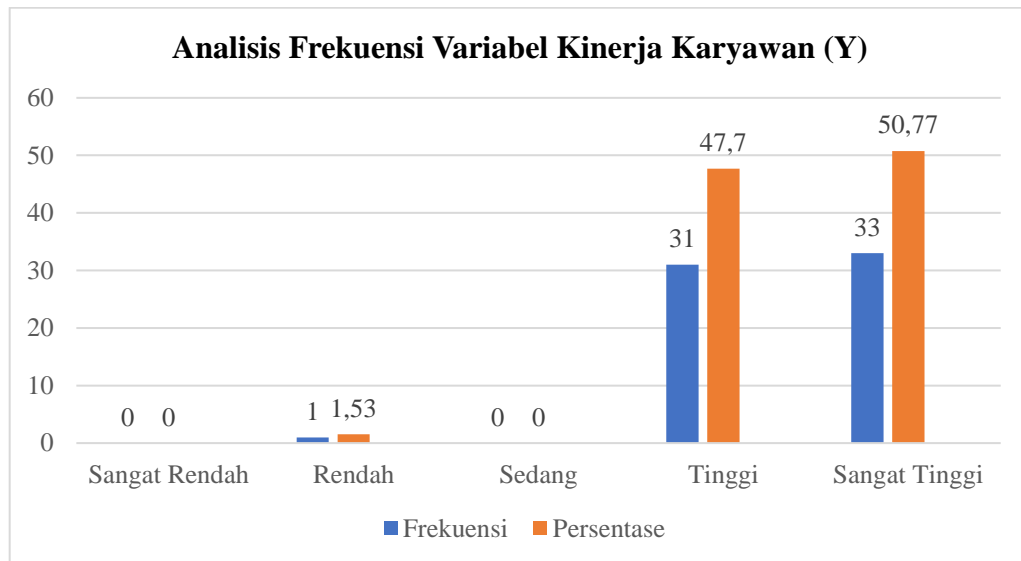
Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dibuat data frekuensi variabel kinerja karyawan (Y) yang disajikan pada Tabel 4.21 sebagai berikut:

**Tabel 4.21**  
**Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan**

<b>Range</b>	<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>%</b>
1 – 18	Sangat Rendah	0	0
19 – 36	Rendah	1	1,53
37 – 54	Sedang	0	0
55– 72	Tinggi	31	47,7
73 – 90	Sangat Tinggi	33	50,76
<b>Kinerja Karyawan</b>		<b>65</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 2, hal 234)

Berasarkan tabel diatas maka dapat diketahui bahwa frekuensi variabel kinerja karyawan paling dominan adalah “Sangat Tinggi”, yaitu sebanyak 33 orang. Dengan demikian hasil analisis frekuensi variabel kinerja karyawan (Y) dapat dilihat pada Gambar 4.11 sebagai berikut:



**Gambar 4.11 Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan**

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 2, hal 234)

Berdasarkan hasil analisis frekuensi dari 65 responden karyawan yang telah dijadikan responden penelitian, sebanyak 1 responden atau 1,53 persen memiliki tingkat kinerja karyawan rendah, 31 responden atau 47,7 persen memiliki tingkat kinerja karyawan tinggi, dan 33 responden atau 50,77 persen memiliki tingkat kinerja karyawan sangat tinggi. Sehingga dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang berada di kategori sangat tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan Bank Indonesia Yogyakarta memiliki tingkat kinerja karyawan yang sangat tinggi.

#### 4. Kepuasan Kerja

Berikut ditunjukkan penilaian dari kepuasan kerja karyawan di Bank Indonesia Yogyakarta dapat dilihat pada Tabel 4.22

**Tabel 4.22 Distribusi Jawaban Responden Tentang Kepuasan Kerja**

No.	Pernyataan	Mean	Keterangan
<b>Pekerjaan yang Menantang</b>			
1.	Adanya kesempatan untuk meggunakan kemampuan yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan	3,89	Tinggi
2.	Adanya kesempatan untuk menggunakan keterampilan yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan	3,90	Tinggi
3.	Karyawan diberi kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan mandiri	3,75	Tinggi
<b>Mean (Rata-Rata)</b>		<b>3,84</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Penghargaan yang Sesuai</b>			
4.	Adanya keadilan pada sistem kenaikan jabatan atau promosi	3,8	Tinggi
5.	Adanya kesempatan karyawan untuk memperoleh penghargaan dari perusahaan	3,83	Tinggi
6.	Karyawan mendapat kesesuaian gaji dengan pekerjaan yang diberikan	3,98	Tinggi
<b>Mean (Rata-Rata)</b>		<b>3,87</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Kondisi Kerja yang Mendukung</b>			
7.	Karyawan bekerja dalam lingkungan yang aman	3,93	Tinggi
8.	Adanya ketersediaan fasilitas kerja yang mempermudah untuk bekerja dengan baik.	3,90	Tinggi
9.	Adanya kesempatan dalam bekerja di lingkungan yang bersih.	3,84	Tinggi
<b>Mean (Rata-Rata)</b>		<b>3,89</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Dukungan Kolega atau Rekan</b>			
10.	Saya memiliki rekan kerja yang ramah	3,86	Tinggi
11.	Saya memiliki rekan kerja yang saling mendukung satu sama lain	3,78	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.22

12.	Adanya kesediaan rekan kerja untuk saling membantu ketika mengalami kesulitan	3,86	Tinggi
<b>Mean (Rata-Rata)</b>		<b>3,83</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Kepuasan Kerja</b>		<b>3,85</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 2, hal 234)

Berdasarkan Tabel 4.22 dapat dinyatakan respon penelitian pada variabel kepuasan kerja memiliki skor rata-rata 3,85 yang berada dalam interval (3,43 s/d 4,23) atau dalam kategori tinggi. Penilaian kepuasan kerja tertinggi terdapat pada indikator kondisi kerja yang mendukung sebesar 3,89. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan Bank Indonesia Yogyakarta memiliki persepsi kepuasan kerja tertinggi apabila adanya kondisi kerja yang mendukung untuk karyawan.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dibuat data frekuensi variabel kepuasan kerja (Z) yang dilihat pada Tabel 4.23.

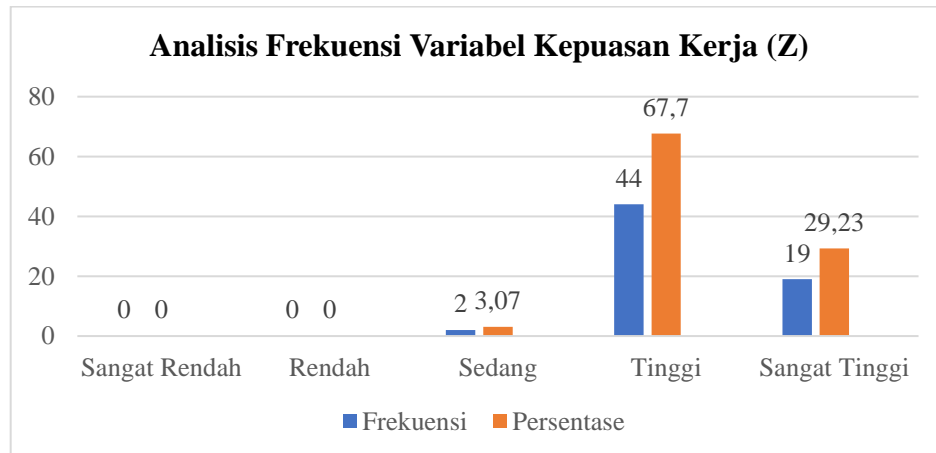
**Tabel 4.23**  
**Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja**

Range	Kategori	Frekuensi	%
1 – 12	Sangat Rendah	0	0
13 – 24	Rendah	0	0
25 – 36	Sedang	2	3,07
37 – 48	Tinggi	44	67,7
49 – 60	Sangat Tinggi	19	29,23
<b>Kepuasan Kerja</b>		<b>65</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 2, hal 234)

Berdasarkan Tabel 4.23 maka dapat diketahui bahwa frekuensi variabel kepuasan kerja paling dominan adalah “Tinggi”, yaitu sebanyak 44 orang. Dengan

demikian hasil analisis frekuensi variabel kepuasan kerja (Z) dapat dilihat pada Gambar 4.12 sebagai berikut:



**Gambar 4.12 Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja**

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 2, hal 234)

Berdasarkan hasil analisis frekuensi dari 65 responden karyawan yang telah dijadikan responden penelitian, sebanyak 2 responden atau 3,07 persen memiliki tingkat kepuasan kerja sedang, sebanyak 44 responden atau 67,7 persen memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi, dan sebanyak 19 responden atau 29,23 persen memiliki tingkat kepuasan kerja sangat tinggi.

Berikut ditampilkan pada Tabel 4.24 rekapitulasi karakteristik deskriptif variabel penelitian, guna mempermudah dalam pemahaman mengenai karakteristik deskriptif variabel penelitian.

**Tabel 4.24**  
**Rekapitulasi Karakteristik Deskriptif Variabel Penelitian**

No.	Variabel	Mean	Kategori
1.	Kualitas Kehidupan Kerja	3,84	Tinggi
2.	Budaya Organisasional	3,85	Tinggi
3.	Kinerja Karyawan	4,03	Tinggi
4.	Kepuasan Kerja	3,85	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 2, hal 234)

Pada Tabel 4.24 menunjukkan rekapitulasi kategori seluruh variabel penelitian. Berdasarkan Tabel 4.24 diketahui, variabel kualitas kehidupan kerja, budaya organisasionall, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja karyawan Bank Indonesia Yogyakarta dikategorikan tinggi.

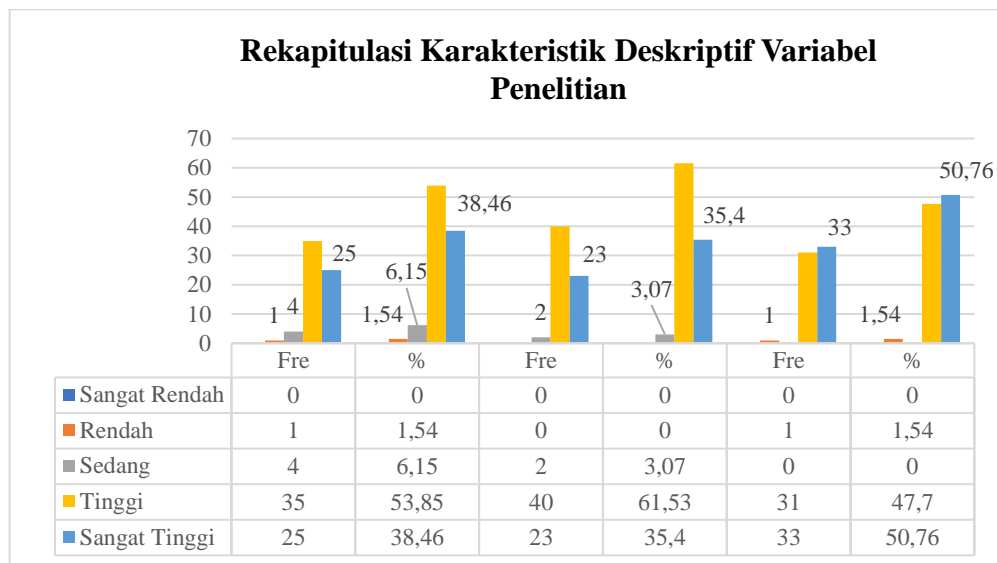
**Tabel 4.25**  
**Rekapitulasi Jawaban Variabel Penelitian**

Kategori	Kualitas Kehidupan Kerja		Budaya Organisasi		Kinerja Karyawan		Kepuasan Kerja	
	Fre	%	Fre	%	Fre	%	Fre	%
Sangat Rendah	0	0	0	0	0	0	0	0
Rendah	1	1,54	0	0	1	1,54	0	0
Sedang	4	6,15	2	3,07	0	0	2	3,07
Tinggi	35	53,85	40	61,53	31	47,7	44	67,7
Sangat Tinggi	25	38,46	23	35,4	33	50,76	19	29,23

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 2, hal 234)

Atau hasil rekapitulasi dari data analisis frekuensi variabel penelitian dapat dilihat pada Gambar 4.13.





**Gambar 4.13 Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Variabel Penelitian**

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 2, hal 234)

Berdasarkan Tabel 4.25 dan Gambar 4.13 diatas merupakan hasil rekapitulasi frekuensi jawaban variabel penelitian berdasarkan 65 responden penelitian. Berdasarkan Tabel 4.25 dan Gambar 4.13 jawaban responden pada variabel kualitas kehidupan kerja, budaya organisasional, dan kepuasan kerja berada pada kategori tinggi, sedangkan variabel kinerja karyawan berada pada kategori sangat tinggi. Dapat disimpulkan bahwa karyawan Bank Indonesia Yogyakarta memiliki tingkat kualitas kehidupan kerja, budaya organisasional, dan kepuasan kerja yang tinggi dan memiliki tingkat kinerja yang sangat tinggi.

### 4.3 Uji Asumsi Klasik

#### 4.3.1 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas Menurut Ghazali (2013) digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan atau perbedaan dari beberapa pengamatan yang dibandingkan dengan yang lain tetap yang dinamakan

homoskedastisitas sementara dinamakan heteroskedastisitas jika ada perbedaan. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Metode yang digunakan untuk menguji heteroskedastisitas dalam penelitian ini memakai uji *Glejser*.

**Tabel 4.26**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
	<i>B</i>	<i>Std.Error</i>	<i>Beta</i>		
(Constant)	,249	,271		,920	,361
X <sub>1</sub>	-,116	,062	-,331	-1,880	,065
X <sub>2</sub>	-,005	,087	-,011	-,062	,951
Z	,101	,081	,212	1,252	,215

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 9, hal 268)

Berdasarkan Tabel 4.26 hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan uji *Glejser* menunjukkan hasil nilai signifikansi lebih dari 0,05 atau 5 persen. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi sehingga dapat dikatakan uji heteroskedastisitas terpenuhi.

#### 4.3.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas menurut Ghazali (2013) ditujukan dalam mengukur apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (variabel independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal.

**Tabel 4.27**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

<i>Coefficients<sup>a</sup></i>								
<i>Model</i>		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig</i>	<i>Collinearity Statistics</i>	
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>			<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
1	(constant)	1,133	,340		3,333	,001		
	Rata X <sub>1</sub>	,239	,088	,307	2,718	,009	,571	1,752
	Rata X <sub>2</sub>	,219	,109	,238	2,010	,049	,519	1,926
	Rata Z	,295	,099	,330	2,976	,004	,595	1,681

a. Dependent Variabel: Rata Y

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 9, hal 268)

Berdasarkan Tabel 4.27 diatas, maka dapat disimpulkan bahwa data yang diolah menunjukkan nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor (VIF)* tidak terjadi masalah multikolinearitas. Dibuktikan dengan nilai *tolerance*  $\geq 0,10$ . Artinya, membuktikan bahwa model regresi tidak mengandung permasalahan multikolinearitas, sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

#### 4.3.3 Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2013), uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Diketahui bahwa uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Apabila asumsi dilanggar, maka uji statistik menjadi tidak valid.

**Tabel 4.28**  
**Hasil Uji Normalitas**

<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>		
		Unstandardized Residual
N		65
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std.Deviation	,27114721
Most Extreme Differences	Absolute	,138
	Positive	,138
	Negative	-,102
Kolmogorov-Smirnov Z		1,114
Asymp. Sig. (2-tailed)		,167
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data		

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 9, hal 268)

Berdasarkan Tabel 4.28 menunjukkan hasil uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test* yang menunjukkan nilai signifikan 0,167. Dari tabel tersebut diketahui bahwa menggunakan data yang berdistribusi normal dikarenakan nilai signifikan yang dihasilkan tersebut lebih besar dari 0,05.

#### 4.3.4 Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik

Rekapitulasi hasil uji asumsi klasik disajikan pada Tabel 4.29 dengan tujuan mempermudah pemahaman, sebagai berikut:

**Tabel 4.29 Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik**

No.	Variabel	Hasil Uji Asumsi Klasik		
		Uji Normalitas	Uji Multikolinearitas	Uji Heteroskedastisitas
1.	X <sub>1</sub>	Normal	$0,571 \geq 0,10$	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
2.	X <sub>2</sub>	Normal	$0,519 \geq 0,10$	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
3.	Y	Normal	$0,595 \geq 0,10$	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
4.	Z	Normal	-	Tidak terjadi Heteroskedastisitas

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 9, hal 268)

#### 4.4 Analisis Regresi Linear Berganda

##### 4.4.1 Pengujian Regresi Linear Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yaitu Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda untuk mendapatkan hasil dugaan hipotesis dari pengaruh kualitas kehidupan kerja serta budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Hasil perhitungan analisis regresi linier berganda terlampir pada Tabel 4.30

**Tabel 4.30**  
**Hasil Regresi Linear Berganda Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja**

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,245	,407		3,062	,003
	Kualitas Kehidupan Kerja	,242	,108	,278	2,230	,029
	Budaya Organisasional	,437	,128	,426	3,412	,001

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 8, hal 265)

Berdasarkan Tabel 4.30, maka dapat diketahui bentuk model persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Z = 1,245 + 0,242X_1 + 0,437X_2 + \epsilon \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan :

Z = Kepuasan Kerja

$a$  = Konstanta

$X_1$  = Kualitas Kehidupan Kerja

$X_2$  = Budaya Organisasional

$\epsilon$  = *error*

Berdasarkan hasil persamaan di atas maka dapat diartikan sebagai berikut:

1. Nilai Konstanta ( $a$ )

Nilai konstanta sebesar 1,245 menunjukkan bahwa apabila tidak ada perubahan variabel bebas yang terdiri dari kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional atau sama dengan nol, maka besarnya kepuasan kerja di Bank Indonesia Yogyakarta adalah sebesar 1,245.

2. Kualitas Kehidupan Kerja ( $X_1$ )

Kualitas kehidupan kerja ( $X_1$ ) mempunyai koefisien regresi positif yaitu sebesar 0,242 yang berarti kualitas kehidupan kerja memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja ( $Z$ ), sehingga makin baiknya kualitas kehidupan kerja akan menyebabkan naiknya kepuasan kerja sebesar 0,242 dengan asumsi semua variabel lain konstan atau nol.

3. Budaya Organisasional ( $X_2$ )

Budaya organisasional ( $X_2$ ) mempunyai koefisien regresi yang positif sebesar 0,437 yang berarti budaya organisasional memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja. Sehingga semakin baik budaya organisasi akan menyebabkan kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,437 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan atau tetap.

4. Hasil Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ )

**Tabel 4.31**  
**Koefisien Determinasi Berganda Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,637 <sup>a</sup>	,405	,386	,356279567903053
a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasional, Kualitas Kehidupan Kerja				
b. Dependent Variable : Kepuasan Kerja				

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 8, hal 265)

Berdasarkan Tabel 4.31, menunjukkan besarnya nilai *Adjusted R Square* yang diperoleh sebesar 0,386. Hal ini dapat diartikan bahwa 38,6 persen kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel kualitas kehidupan kerja ( $X_1$ ) dan budaya organisasional ( $X_2$ ). Sedangkan sisanya sebesar 61,4 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini.

#### 4.4.2 Pengujian Regresi Linear Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yakni Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi guna mendapatkan hasil dugaan hipotesis dari pengaruh kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Hasil perhitungan analisis regresi linear berganda ditunjukkan pada Tabel 4.32.

**Tabel 4.32**  
**Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,500	,336		4,460	,000
	Kualitas Kehidupan Kerja	,310	,090	,399	3,455	,001
	Budaya Organisasional	,348	,106	,379	3,279	,002

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 8, hal 265)

Berdasarkan Tabel 4.32, maka dapat dibuat persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \epsilon$$

$$Y = 1,500 + 0,310X_1 + 0,348X_2 + \epsilon \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

X<sub>1</sub> = Kualitas Kehidupan Kerja

X<sub>2</sub> = Budaya Organisasional

€ = *error*

Berdasarkan persamaan regresi linear berganda (2), maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:



1. Nilai Konstanta (a)

Nilai konstanta sebesar 1,500 menunjukkan bahwa apabila tidak ada kenaikan pada variabel kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasi maka kinerja karyawan Bank Indonesia Yogyakarta adalah sebesar 1,500.

2. Kualitas Kehidupan Kerja ( $X_1$ )

Kualitas kehidupan kerja ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,310. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja ( $X_1$ ) dan kinerja karyawan (Y) memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien 0,310 dapat diartikan bahwa apabila variabel kualitas kehidupan kerja meningkat satu satuan maka besarnya kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,310 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan atau tetap.

3. Budaya Organisasional ( $X_2$ )

Budaya organisasional ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,348. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasional ( $X_2$ ) dan kinerja karyawan (Y) memiliki hubungan yang berlawanan. Nilai koefisien 0,348 dapat diartikan bahwa apabila variabel budaya organisasional meningkat satu satuan maka besarnya kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,348 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan atau tetap.

4. Hasil Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ )

**Tabel 4.33**  
**Koefisien Determinasi Berganda Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,700 <sup>a</sup>	,490	,473	,294811948563687
a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasional, Kualitas Kehidupan Kerja				
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan				

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 8, hal 265)

Berdasarkan Tabel 4.33, menunjukkan besarnya nilai *Adjusted R Square* yang diperoleh sebesar 0,473. Hal ini dapat diartikan bahwa 47,3 persen kinerja dapat dijelaskan oleh variabel kualitas kehidupan kerja ( $X_1$ ) dan budaya organisasional ( $X_2$ ). Sedangkan sisanya sebesar 52,7 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini.

#### 4.4.3 Pengujian Regresi Linear Sederhana dengan Menggunakan Satu Variabel Independen yaitu Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji regresi linear berganda kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ditunjukkan melalui Tabel 4.34 sebagai berikut:

**Tabel 4.34**  
**Hasil Regresi Linear Sederhana Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,831	,337		5,434	,000
	Kepuasan Kerja	,571	,087	,639	6,590	,000
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 8, hal 265)

Berdasarkan Tabel 4.34, maka dapat dibuat persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1Z + \epsilon$$

$$Y = 1,831 + 0,571Z + \epsilon \dots\dots\dots (3)$$

Keterangan:

Y = Kinerja karyawan

a = Konstanta

Z = Kepuasan Kerja

$\epsilon$  = *error*

Berdasarkan hasil persamaan di atas maka dapat diartikan sebagai berikut:

1) Konstanta (a)

Nilai konstanta sebesar 1,831 menunjukkan bahwa apabila tidak ada kenaikan pada variabel kepuasan kerja maka kinerja karyawan Bank Indonesia Yogyakarta adalah sebesar 1,831.

2) Kepuasan Kerja (Z)

Pada variabel kepuasan kerja mempunyai koefisien regresi positif yaitu sebesar 0,571 yang berarti menunjukkan bahwa kepuasan kerja (Z) dan kinerja karyawan (Y) memiliki hubungan yang positif. Sehingga semakin baik kepuasan kerja akan menyebabkan naiknya kinerja karyawan sebesar 0,571 dengan asumsi semua variabel lainnya dalam keadaan konstan atau tetap.

3) Hasil Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ )

**Tabel 4.35**  
**Koefisien Determinasi Berganda Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Model Summary <sup>a</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,639 <sup>a</sup>	,408	,399	,315050846697221
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja				
b. Dependent Variable : Kinerja Karyawan				

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 8, hal 265)

Hasil koefisien determinasi pada model regresi dengan nilai-nilai *adjusted R square* sebesar 0,399 atau 39,9 persen, maka dapat diartikan bahwa 39,9 persen kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja. sedangkan sisanya sebesar 60,1 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan kedalam model penelitian ini.

#### 4.5 Uji Hipotesis

Pengambilan keputusan atau pengujian hipotesis dalam penelitian ini yakni menggunakan uji t (parsial) dan uji F (simultan). Adapun hasil dari uji t (parsial) serta uji F (simultan) pada penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

#### 4.5.1 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

**Tabel 4.36**  
**Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,245	,407		3,062	,003
	Kualitas Kehidupan Kerja	,242	,108	,278	2,230	,029
	Budaya Organisasional	,437	,128	,426	3,412	,001
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja						

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 8, hal 265)

#### 1) Hipotesis 1: Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

##### a) Hipotesis 1

Ho: Tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja.

Ha: Ada pengaruh positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja.

##### b) Kriteria

Jika sig. penelitian  $< 0,05$  maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika sig. penelitian  $> 0,05$  maka Ho diterima dan Ha ditolak.

## c) Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi yaitu  $0,029 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

## d) Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja”

**Terbukti.**

**2) Hipotesis 2: Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja**

## a) Hipotesis 2

$H_0$ : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.

$H_a$ : Ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.

## b) Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Jika tingkat sig. penelitian  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

## c) Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi yaitu  $0,001 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

## d) Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasional terhadap kepuasan kerja”  
**Terbukti.**

**3) Hipotesis 3: Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja**

**Tabel 4.37**  
**Hasil Uji F Variabel Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,360	2	2,680	21,114	,000 <sup>b</sup>
	Residual	7,870	62	,127		
	Total	13,230	64			
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja						
b. Predictors: (Constant), Kualitas Kehidupan Kerja, Budaya Organisasional						

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 8, hal 265)

## a) Hipotesis 3

Ho: Tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.

Ha: Ada pengaruh positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.

## b) Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian  $<0,05$  maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika tingkat sig. penelitian  $>0,05$  maka Ho diterima dan Ha ditolak.

## c) Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi yaitu  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

## d) Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja” **Terbukti.**

#### 4.5.2 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

**Tabel 4.38**  
**Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,500	,336		4,460	,000
	Kualitas Kehidupan Kerja	,310	,090	,399	3,455	,001
	Budaya Organisasional	,348	,106	,379	3,279	,002

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 8, hal 265)



#### 4) Hipotesis 4: Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

a) Hipotesis 4

Ho: Tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.

Ha: Ada pengaruh positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.

b) Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian  $< 0,05$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika tingkat sig. penelitian  $> 0,05$ , maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c) Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi yaitu  $0,001 < 0,05$ , sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d) Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan”

**Terbukti.**

**5) Hipotesis 5: Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

a) Hipotesis 5

Ho: Tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan

Ha: Ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan

b) Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian  $< 0,05$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika tingkat sig. penelitian  $> 0,05$ , maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c) Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi yaitu  $0,002 < 0,05$ , sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d) Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan”

**Terbukti.**

**6) Hipotesis 6: Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

**Tabel 4.39**  
**Hasil Uji F Variabel Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,175	2	2,587	29,769	,000 <sup>b</sup>
	Residual	5,389	62	,087		
	Total	10,563	64			
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						
b. Predictors: (Constant), Kualitas Kehidupan Kerja, Budaya Organisasional						

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 8, hal 265)

a) Hipotesis 6

Ho: Tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan

Ha: Ada pengaruh positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan

b) Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian  $< 0,05$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika tingkat sig. penelitian  $> 0,05$ , maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara

kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan” **Terbukti.**

#### 4.5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

**Tabel 4.40**  
**Hasil Uji i Analisis Regresi Sederhana Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,831	,337		5,434	,000
	Kepuasan Kerja	,571	,087	,639	6,590	,000

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 8, hal 265)

#### 7) Hipotesis 7: Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

##### a) Hipotesis 7

Ho: Tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Ha: Ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

##### b) Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian  $< 0,05$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika tingkat sig. penelitian  $> 0,05$ , maka Ho diterima dan Ha ditolak.

##### c) Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi yaitu  $0,000 < 0,05$ , sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

## d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan” **Terbukti.**

#### 4.6 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel kepuasan kerja dalam memediasi hubungan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dan pengaruh variabel kepuasan kerja dalam memediasi hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

1. Uji pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi hubungan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan:

$$(1) Z = a + bX_1$$

$$(2) Y = a + bX_1 + bZ$$

Berikut merupakan hasil persamaan regresi pertama (1)

**Tabel 4.41**  
**Hasil Analisis Regresi Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,049	,355		5,768	,000
	Kualitas Kehidupan Kerja	,471	,091	,542	5,155	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, tahun 2020 (Lampiran 8, hal 265)

Berdasarkan Tabel 4.41 dapat diketahui bahwa kualitas kehidupan kerja menunjukkan nilai *unstandardized* sebesar 0,471 yang merupakan nilai *path* atau jalur  $P_2$  (a).

Berikut merupakan hasil output untuk persamaan regresi kedua (2)

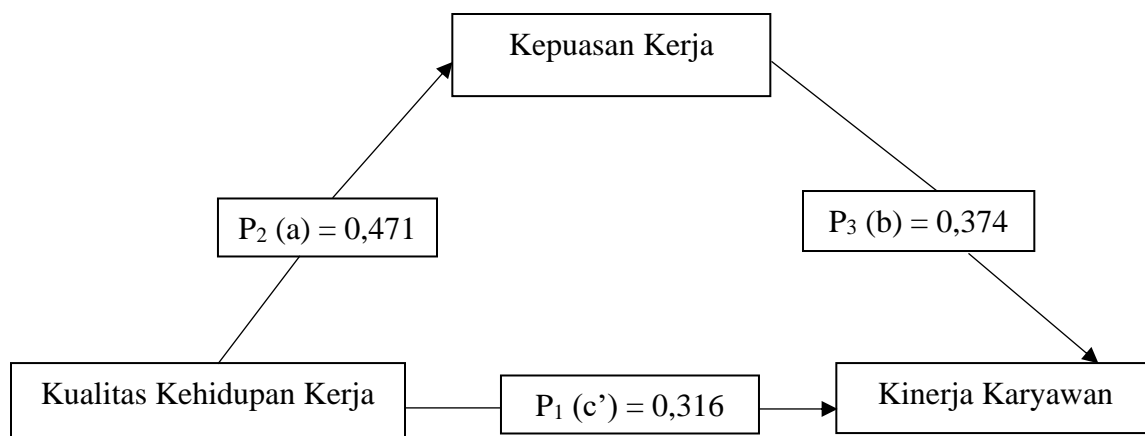
**Tabel 4.42 Hasil Analisis Regresi Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,374	,323		4,249	,000
	Kualitas Kehidupan Kerja	,316	,080	,407	3,940	,000
	Kepuasan Kerja	,374	,092	,418	4,050	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, tahun 2020 (Lampiran 8, hal 265)

Berdasarkan Tabel 4.42 dapat diketahui bahwa nilai *unstandardized* beta kualitas kehidupan kerja sebesar 0,316 yang merupakan nilai *path* atau jalur  $P_1$  (c'). Berikutnya, diketahui bahwa nilai *unstandardized beta* kepuasan kerja sebesar 0,374 yang merupakan nilai *path* atau jalur  $P_3$  (b).



**Gambar 4.14 Analisis jalur Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Sumber: Data primer diolah, tahun 2020 (Lampiran 10, hal 270)

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien ( $ab$ ) perlu diuji menggunakan uji Sobel dengan rumus sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,374^2 0,091^2 + 0,471^2 0,092^2 + 0,091^2 0,092^2}$$

$$Sab = 0,061$$

Selanjutnya akan dilakukan uji t statistik pengaruh mediasi yaitu dengan cara menghitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{sab} = \frac{0,471 \times 0,374}{0,061} = \frac{0,1761}{0,061} = 2,887$$

Berdasarkan perolehan nilai  $t_{hitung}$  yaitu sebesar 2,887 dimana lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,999, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,1761 signifikan dan berarti ada pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam memediasi hubungan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Uji pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan:

$$(1) Z = a + bX_2$$

$$(2) Y = a + bX_2 + bZ$$

Berikut hasil output uji untuk persamaan regresi pertama pada Tabel 4.43

**Tabel 4.43 Hasil Analisis Regresi Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,494	,400		3,737	,000
	Kualitas Kehidupan Kerja	,614	,103	,598	5,966	,000
Dependent Variable: Kepuasan Kerja						

Sumber: Data primer diolah, tahun 2020 (Lampiran 10, hal 270)

Bersasarkan Tabel 4.43 dapat diketahui bahwa budaya organisasional menunjukkan nilai *unstandardized* sebesar 0,614 yang merupakan nilai *path* atau jalur P<sub>2</sub> (a).

Berikut merupakan hasil dari persamaan regresi kedua pada tabel 4.44

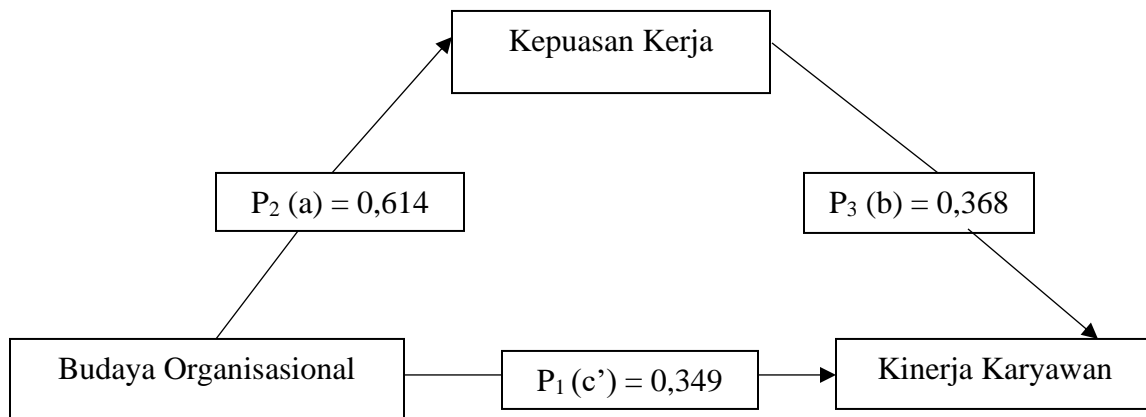
**Tabel 4.44 Hasil Analisis Regresi Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,270	,350		3,626	,000
	Budaya Organisasional	,349	,102	,380	3,418	,000
	Kepuasan Kerja	,368	,099	,412	3,708	,000
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber: Data primer diolah, tahun 2020 (Lampiran 10, hal )

Berdasarkan Tabel 4.44 dapat diketahui bahwa nilai *unstandardized beta* budaya organisasional sebesar 0,349 yang merupakan nilai *path* atau jalur P<sub>1</sub> (c'). Berikutnya, diketahui bahwa nilai *unstandardized beta* kepuasan kerja sebesar 0,368 yang merupakan nilai *path* atau jalur P<sub>3</sub> (b).





**Gambar 4.15 Analisis jalur Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Sumber: Data primer diolah, tahun 2020 (Lampiran 10 , hal 270)

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (ab) perlu diuji menggunakan uji Sobel dengan rumus sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,368^2 0,103^2 + 0,614^2 0,099^2 + 0,103^2 0,099^2}$$

$$Sab = 0,072$$

Selanjutnya akan dilakukan uji t statisik pengaruh mediasi yaitu dengan cara menghitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{sab} = \frac{0,614 \times 0,368}{0,072} = \frac{0,2259}{0,072} = 3,138$$

Berdasarkan perolehan nilai  $t_{hitung}$  yaitu sebesar 3,138 dimana lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,999, maka dapat disimpulkan bahwa koefiesien mediasi 0,2259 signifikan dan berarti ada pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam memediasi hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

### Kesimpulan:

1. Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dibuktikan dengan nilai  $t_{hitung}$  yaitu sebesar 2,887 dimana lebih besar dari  $t$  tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,999, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,1761 signifikan dan hipotesis ke delapan yang berbunyi “Ada pengaruh mediasi yang signifikan dari kepuasan kerja pada hubungan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan”**terbukti**.
2. Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dibuktikan dengan nilai  $t_{hitung}$  yaitu sebesar 3,138 dimana lebih besar dari  $t$  tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,999, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,2259 signifikan dan hipotesis ke sembilan yang berbunyi “Ada pengaruh mediasi yang signifikan dari kepuasan kerja pada hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan”**terbukti**.

**Tabel 4.45 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	Hipotesis	Keterangan
<b>H1</b>	Terdapat pengaruh positif dari kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja.	<b>Terbukti</b>
<b>H2</b>	Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.	<b>Terbukti</b>
<b>H3</b>	Terdapat pengaruh positif dari kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.	<b>Terbukti</b>
<b>H4</b>	Terdapat pengaruh positif dari kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.	<b>Terbukti</b>
<b>H5</b>	Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.	<b>Terbukti</b>
<b>H6</b>	Terdapat pengaruh positif dari kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.	<b>Terbukti</b>

Lanjutan Tabel 4.45

<b>H7</b>	Terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.	<b>Terbukti</b>
<b>H8</b>	Terdapat pengaruh mediasi yang signifikan dari kepuasan kerja pada hubungan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.	<b>Terbukti</b>
<b>H9</b>	Terdapat pengaruh mediasi yang signifikan dari kepuasan kerja pada hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.	<b>Terbukti</b>

Sumber : Data primer diolah, 2020 ( Lampiran 10, hal 270)

## 4.7 Pembahasan

### 4.7.1 Data Deskriptif

Responden penelitian melibatkan 65 karyawan di Bank Indonesia Yogyakarta. Responden pada penelitian ini didominasi 36 karyawan perempuan, dengan mayoritas usia 31 sampai 40 tahun berjumlah 29 orang. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir mayoritas sarjana S1 yaitu sebanyak 49 orang, status pernikahan paling dominan yaitu sudah menikah sebanyak 61 orang. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja mayoritas antara 16 sampai 20 tahun sebanyak 18 orang, jabatan yang paling dominan yaitu sebagai asisten manajer sebanyak 27 orang, dan penghasilan mayoritas antara Rp 10.000.000 sampai Rp 15.000.000 yaitu sebanyak 28 orang.

Berdasarkan hasil penelitian responden karyawan Bank Indonesia Yogyakarta dapat diidentifikasi tentang kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Pada variabel kualitas kehidupan kerja ( $X_1$ ) menghasilkan nilai rata-rata atau *mean* 3,84 masuk ke kategori tinggi. Persepsi karyawan terhadap budaya organisasional ( $X_2$ ) mempunyai nilai rata-rata atau *mean* 3,85 yang masuk dalam

kategori tinggi. Persepi karyawan terhadap kinerja karyawan (Y) mempunyai nilai rata-rata atau *mean* 4,03 masuk di kategori tinggi. Persepi karyawan terhadap kepuasan kerja (Z) mempunyai nilai rata-rata atau *mean* 3,85 dan dapat dikatakan tinggi kategorinya.

#### **4.7.2 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan data yang telah diuji, kualitas kehidupan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dibuktikan variabel kualitas kehidupan kerja menunjukkan nilai *t* hitung yakni 2,230 dengan nilai signifikansi 0,029 maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Nilai koefisien regresi pada variabel ini sebesar 0,242, sehingga jika variabel kualitas kehidupan kerja mengalami kenaikan satu satuan maka variabel kepuasan kerja juga akan mengalami kenaikan sebesar 0,242 yang diasumsikan jika semua variabel bebas yang lain konstan atau tetap. Artinya bahwa semakin meningkatnya kualitas kehidupan kerja dalam perusahaan akan menyebabkan makin meningkatnya kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chinomona, *et al* (2013), memperoleh hasil bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian lainnya dilakukan oleh Bhatnagar dan Soni (2015), dimana hasil memperlihatkan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Terdapat pula penelitian Lee, *et al* (2015) yang memiliki

hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja.

Teori kualitas kehidupan kerja yang digunakan pada penelitian terdahulu diantaranya teori Danna dan Griffin (1999); Walton (1975); Sirgy, *et al* (2001); Cascio (1998); Lovell, *et al* (2009); Nawawi (2001); Kalayane, *et al* (2009); Cascio (1995); dan Walton dalam Husnawati (2006). Berdasarkan beberapa teori tentang kualitas kehidupan kerja yang digunakan pada penelitian terdahulu, dipilih teori Cascio (1998) sebagai teori dalam variabel kualitas kehidupan kerja dalam penelitian yang nantinya dilakukan penulis. Pada teori Cascio (1998) terdapat sembilan dimensi yaitu *employee participation, career development, conflict resolution, communication, wellness, job security, a safe environment, equitable compensation, dan pride*.

Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat beberapa perbedaan dan persamaan antara penelitian sebelumnya dengan yang saat ini dilakukan. Adapun persamaan antara kedua penelitian adalah dengan menggunakan variabel kualitas kehidupan kerja ( $X_1$ ) dan kepuasan kerja ( $Z$ ). Sementara perbedaan ada pada tambahan variabel budaya organisasional ( $X_2$ ) untuk variabel independen dan variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) sebagai variabel mediasi. Perbedaan lain terdapat pada lokasi penelitian dimana penelitian terdahulu dilakukan pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM), sekolah, dan hotel, sementara penelitian ini dilakukan di bidang perbankan.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Bank Indonesia Yogyakarta guna apakah hipotesis ditemukan di penelitian nantinya dapat dibuktikan dengan teori sebelumnya. Teori kualitas kehidupan kerja menggunakan teori dari Cascio (1998) dan teori dari Robbins (2003) pada variabel kepuasan kerja. Artinya hipotesis pertama “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja” **terbukti**.

#### **4.7.3 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan data yang telah dilakukan melalui uji hipotesis, variabel budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada variabel budaya organisasional menunjukkan t hitung yakni 3,412 dan nilai signifikansinya sebesar 0,00. Sementara nilai regresi dari uji tersebut menunjukkan hasil yakni sebesar 0,437. Artinya jika variabel budaya organisasional mengalami kenaikan satu satuan, mengakibatkan variabel kepuasan kerja juga akan mengalami kenaikan sebanyak 0,437 dengan memiliki asumsi bahwa variabel yang lainnya tetap. Artinya bahwa semakin meningkatnya budaya organisasional yang baik dalam perusahaan mengakibatkan semakin tingginya kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan.

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya yang dilakukan oleh Ahamed dan Mahmood (2005) dimana hasil menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain dilakukan oleh Qazi dan Kaur (2017) yang memiliki hasil analisis bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan

dari variabel budaya organisasional terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis positif lain juga berada di penelitian Belias, *et al* (2015) bahwa budaya organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Akan tetapi hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kim (2017) dan Kadir dan Amalia (2017), dimana ditemukan pengaruh negatif dari kedua pengaruh tersebut.

Penelitian sebelumnya mengemukakan beberapa teori budaya organisasional dari penelitian terdahulu, diantaranya teori Cameron dan Freeman (1991); Cameron dan Quinn (2006); Pareek dan Rao (1983); Park dan Kim (2009); Robbins dan Judge (2008); Hofstede (1980 dan 1997); Robert B (1995); Robbins dalam Darmawan (2013); Norman (2002); Sudarmanto (2009); Robbins dalam Umar (2010); Hofstede (2005); Robbins dan Judge (2013); Schein (1992); dan Robbins (2002). Dari beberapa teori budaya organisasional yang telah disebutkan, peneliti menggunakan teori dari Robbins (2002) yang memiliki tujuh dimensi, diantaranya inovasi dan pengambilan risiko, perhatian secara detail, orientasi hasil, orientasi individu, orientasi kelompok, agresivitas dan stabilitas.

Berdasarkan penelitian terdahulu terdapat persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini. Persamaan terletak pada variabel yang digunakan yaitu variabel budaya organisasional ( $X_2$ ) dan variabel kepuasan kerja ( $Z$ ). Sementara perbedaan terletak dari adanya penambahan variabel dari penelitian saat ini yaitu variabel kualitas kehidupan kerja ( $X_1$ ) sebagai variabel independen dan variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) sebagai variabel dependen. Kemudian ada perbedaan dalam hal objek penelitian terdahulu dimana dilakukan

di perusahaan komunikasi, universitas, kantor komando, dan kantor kementerian. Sementara penelitian ini dilakukan di bidang perbankan yaitu Bank Indonesia Yogyakarta.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Bank Indonesia Yogyakarta untuk menguji teori yang sudah didapat serta untuk melakukan pengujian hipotesis dalam penelitian. Penggunaan teori dalam variabel budaya organisasional yaitu teori dari Robbins (2002), teori dari Robbins (2003) digunakan pada variabel kepuasan kerja. Artinya hipotesis kedua “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kepuasan kerja” **terbukti**.

#### **4.7.4 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan dari uji simultan yang telah dilakukan yang memberikan hasil variabel kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan hasil Uji F yang menunjukkan nilai F hitung sebesar 21,114 dengan tingkat signifikansi 0,000 sehingga hasil hipotesis  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Koefisien determinasi sebesar 0,386, artinya bahwa sebesar 38,6 persen variabel kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional mempengaruhi kepuasan kerja.

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rismawati, *et al* (2015) dan Sukma, *et al* (2016) dimana hasil menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sementara penelitian Rukminingsih dan



Mulyanto (2015) menghasilkan kesimpulan yang berbeda, bahwa hanya kualitas kehidupan kerja saja yang berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sementara variabel budaya organisasional tidak berpengaruh. Penelitian terdahulu menggunakan teori dari Nawawi (2001) dan Cascio (1995) dalam variabel kualitas kehidupan kerja, teori Norman (2002); Robbins dalam Umar; dan Hofstede (2005) dalam variabel budaya organisasional, dan teori dari Robbins (2007); Brown, *et al* dalam Sutrisno (2010); dan Robbins (2006) dalam variabel kepuasan kerja.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang digunakan dalam penelitian ini, maka penelitian selanjutnya akan menambahkan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu penggunaan variabel dengan letak yang sama. Sementara perbedaan penelitian ditemukan pada lokasi penelitian yaitu di pengrajin tenun tradisional, sementara penelitian ini dilakukan di Bank Indonesia Yogyakarta.

Penelitian ini akan dilakukan di Bank Indonesia Yogyakarta untuk menguji teori yang sudah didapat serta untuk melakukan pengujian hipotesis dalam penelitian. Penggunaan teori dari Cascio (1998) pada variabel kualitas kehidupan kerja, teori Robbins (2002) pada variabel budaya organisasional, dan teori Robbins (2003) pada variabel kepuasan kerja. Penelitian ini menyatakan hipotesis 3 “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja” **terbukti**. Sehingga dalam penelitian ini, kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional di Bank Indonesia Yogyakarta berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

#### 4.7.5 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, variabel kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Diperoleh angka  $t$  sebesar 3,455 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 sehingga hasil hipotesis  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi pada variabel ini sebesar 0,310, dapat diartikan bahwa apabila variabel kualitas kehidupan kerja meningkat satu satuan maka besarnya kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,310 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan atau tetap.

Penelitian ini memiliki hasil penelitian bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa kualitas kehidupan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Sari, *et al* (2019); Rashmi dan Tripathi (2015); Suryantiningsih, *et al* (2018) dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Tetapi penelitian yang dilakukan oleh Asharini, *et al* (2018) menunjukkan hasil yang berbeda yaitu kualitas kehidupan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan. Persamaan terletak pada penggunaan variabel kualitas kehidupan kerja sebagai variabel independen dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini ialah terletak pada lokasi penelitian. Dimana beberapa penelitian terdahulu dilakukan di hotel, kantor teknologi informasi, kantor kesehatan, dan di pabrik gula.

Penelitian ini dilakukan di Bank Indonesia Yogyakarta untuk membuktikan teori yang telah ada dan menguji hipotesis yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori dari Cascio (1998) pada variabel kualitas kehidupan kerja dan teori Bernardin dan Russel (1993) pada variabel kinerja karyawan. Penelitian ini menyatakan bahwa hipotesis 4 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan” **terbukti**. Sehingga dalam penelitian ini, kualitas kehidupan kerja di Bank Indonesia Yogyakarta berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Dimana kualitas kehidupan kerja dapat menciptakan kinerja karyawan yang tinggi.

#### **4.7.6 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan data yang telah dilakukan, budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. pada variabel budaya organisasi menunjukkan nilai t hitung yakni 3,279 dan nilai signifikansinya adalah 0,002 maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya bahwa

budaya organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Indonesia Yogyakarta.

Penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Harwiki (2016) yang dalam hubungan budaya organisasional dan kinerja karyawan pada koperasi wanita memiliki hasil yang negatif dan tidak signifikan. Penelitian lainnya dilakukan Shahzad, *et al* (2013); Paschal dan Nizam (2016); dan Nuryasman dan Suryaman (2008) bahwa dalam hubungannya memiliki pengaruh positif antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang digunakan, terdapat beberapa perbedaan dan persamaan dengan penelitian yang dilakukan. Adapun persamaan antara kedua penelitian adalah dengan menggunakan variabel budaya organisasional dan kinerja karyawan. Perbedaan berada pada penambahan variabel kualitas kehidupan kerja sebagai variabel independen ( $X_1$ ) dan variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* ( $Z$ ). Pada penelitian terdahulu dilakukan di koperasi wanita, kantor perangkat lunak, perusahaan telekomunikasi Singapura, dan pabrik, sedangkan penelitian ini dilakukan di bidang perbankan.

Penelitian ini dilakukan pada Bank Indonesia Yogyakarta untuk membuktikan teori yang telah ada serta untuk menguji hipotesis yang ditentukan dalam penelitian ini. Teori yang digunakan pada penelitian ini yakni teori Robbins (2002) pada variabel budaya organisasional dan teori Bernardin dan Russel (1993) pada variabel kinerja karyawan. Penelitian ini menyatakan bahwa hipotesis 5 yang

berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan” **terbukti**. Sehingga penggunaan teori dari Robbins (2002) pada variabel budaya organisasional dan Bernadin dan Russel (1993) pada variabel kinerja karyawan dapat terbukti.

#### **4.7.7 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil uji hipotesis yang dilakukan simultan sudah dilakukan dan hasilnya ialah variabel kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji F dibuktikan dengan nilai F hitung 29,769 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 sehingga hasil hipotesis  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan yang positif dan signifikan dari variabel independent (kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional) terhadap kinerja karyawan. dapat diartikan bahwa, kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional dengan bersamaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dibuktikan dengan koefisien determinasi sebesar 0,473 yang memiliki arti sebesar 47,3 persen variabel kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional memberikan pengaruhnya kepada kinerja karyawan.

Hasil penelitian mendukung bahwa kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan. Memberikan pengertian bahwa kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dimana

hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nadhluddin dan Maftukhah (2015) menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Tetapi penelitian dari Rismawati (2015) dan Rukminingsih dan Mulyanto (2015) menghasilkan hasil analisis yang berbeda, dimana kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sementara budaya organisasional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini, maka terdapat perbedaan dan persamaan didalamnya. Persamaan terletak pada penggunaan variabel kualitas kehidupan kerja, budaya organisasional dan kinerja karyawan. Sementara perbedaan terletak pada lokasi penelitian, dimana penelitian terdahulu dilakukan sampel kepada pengrajin tenun tradisional, dan pabrik. Perbedaan kedua terletak pada penambahan variabel kepuasan kerja (Z) untuk variabel *intervening*.

Penelitian ini dilakukan di Bank Indonesia Yogyakarta untuk membuktikan adanya teori yang nantinya digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Teori berdasarkan dari buku Cascio (1998) untuk variabel kualitas kehidupan kerja, teori Robbins (2002) pada variabel budaya organisasional, dan teori Bernardin dan Russel (1993) pada variabel kinerja karyawan. Penelitian ini menyatakan bahwa hipotesis 6 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan” **terbukti**. Sehingga dalam penelitian ini, kualitas kehidupan

kerja dan budaya organisasi di Bank Indonesia Yogyakarta berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Dimana kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional dapat menciptakan kinerja karyawan yang tinggi.

#### **4.7.8 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan data yang telah dilakukan, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai  $t$  hitung 6,590 dan nilai signifikansinya 0,000 maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Nilai koefisien regresi pada variabel ini sebesar 0,571, dapat diartikan bahwa apabila variabel kepuasan kerja meningkat satu satuan maka besarnya kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,571. Artinya bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Indonesia Yogyakarta.

Penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Khuzaeni, *et al* (2013) dimana variabel kepuasan kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian lain dilakukan oleh Permadi, *et al* (2018) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. begitupun penelitian yang dilakukan oleh Razak, *et al* (2018) menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang digunakan, terdapat beberapa perbedaan dan persamaan dengan penelitian yang dilakukan. Adapun persamaan

terletak pada penggunaan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada penambahan variabel kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional sebagai variabel *intervening*. Perbedaan juga terletak pada lokasi penelitian dimana penelitian terdahulu dilakukan di kantor perbendaharaan, kantor penyedia jasa konstruksi, dan kantor pemerintahan, sedangkan penelitian ini dilakukan di bidang perbankan.

Penelitian ini dilakukan pada Bank Indonesia Yogyakarta untuk membuktikan teori yang telah ada serta untuk menguji hipotesis yang ditentukan dalam penelitian ini. Penelitian ini menyatakan bahwa hipotesis 7 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan” **terbukti**. Sehingga dalam penelitian ini, kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan di Bank Indonesia Yogyakarta.

#### **4.7.9 Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan data yang telah diuji, diketahui bahwa pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan memperoleh nilai  $t_{hitung}$  yaitu sebesar 2,887 dimana lebih besar dari  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,999, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,1761 signifikan. Sehingga hipotesis 8 berbunyi “Ada pengaruh mediasi yang signifikan dari kepuasan kerja pada hubungan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.



Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Sari, *et al* (2019); Rubel dan Kee (2014); dan Setiyadi dan Wartini (2016) memiliki hasil penelitian bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. akan tetapi hasil dari penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rukminingsih dan Mulyanto (2015) yang menunjukkan hasil bahwa tidak terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.

Terdapat beberapa perbedaan dan persamaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sari, *et al* (2019); Rubel dan Kee (2014); Setiyadi dan Wartini (2016); dan Rukminingsih dan Mulyanto (2015). Letak persamaannya yaitu dalam penggunaan variabel kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Letak perbedaan berada pada penambahan variabel budaya organisasional ( $X_2$ ) sebagai variabel independent.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Bank Indonesia Yogyakarta guna membuktikan teori yang sudah ada serta untuk menguji hipotesis yang ditentukan dalam penelitian ini. Teori yang digunakan yaitu dari Cascio (1998) pada variabel kualitas kehidupan kerja, teori dari Robbins (2003) pada variabel kepuasan kerja, dan teori dari Bernardin dan Russel pada (1993) pada variabel kinerja karyawan.

#### 4.7.10 Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan data yang telah diuji, diketahui bahwa pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan memperoleh nilai  $t_{hitung}$  yaitu sebesar 3,138 dimana lebih besar dari  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,999, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,2259 signifikan. Sehingga hipotesis 9 yang berbunyi “Ada pengaruh mediasi yang signifikan dari kepuasan kerja pada hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Mariati dan Mauludin (2018) dan Arifin (2015) yang memperoleh hasil bahwa budaya organisasional berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Namun hasil dari penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pawirosumarto, *et al* (2017) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Terdapat beberapa perbedaan dan persamaan antara penelitian terdahulu yang digunakan dengan penelitian yang dilakukan. Letak persamaannya yaitu dalam penggunaan variabel budaya organisasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Perbedaan terletak pada penambahan variabel budaya organisasional ( $X_2$ ) sebagai variabel independen.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Bank Indonesia Yogyakarta guna membuktikan teori yang sudah ada serta untuk menguji hipotesis yang ditentukan

dalam penelitian ini. Teori yang digunakan yaitu dari Robbins (2002) pada variabel budaya organisasional, teori dari Bernardin dan Russel (1993) pada variabel kinerja karyawan, dan teori dari Robbins (2003) pada variabel kepuasan kerja.

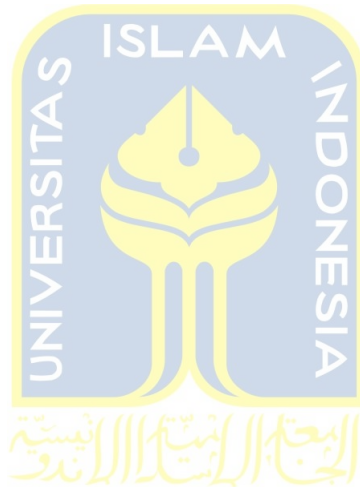
#### **4.8 Pembahasan Umum**

Hasil penelitian ini menunjukkan persepsi individu terkait variabel kualitas kehidupan kerja, budaya organisasional, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Data terkumpul sebanyak 65 kuesioner yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan Bank Indonesia Yogyakarta. Pada penelitian-penelitian sebelumnya, terdapat perbedaan dalam penggunaan teori masing-masing variabel, alat analisis, lokasi penelitian dan hasil. Penelitian yang dilakukan oleh Chinomona, *et al* (2013); Bhatnagar dan Soni (2015); Lee, *et al* (2015); Sari, *et al* (2019); Rashmi dan Tripathi (2015); Suryantiningih, *et al* (2018); Asharini, *et al* (2018); Ahamed dan Mahmood (2015); Qazi dan Kaur (2017); Belias, *et al* (2015); Kim (2017); Kadir dan Amalia (2017); Harwiki (2016); Shahzad, *et al* (2013); Paschal dan Nizam (2016); Nuryasman dan Suryaman (2018); Khuzaeni, *et al* (2013); Permadi, *et al* (2018); Razak dan Ramlan (2018); Rismawati, *et al*(2015); Nadhluddin (2015); Sari, *et al* (2019); Mariati dan Mauludin (2018); Sukma, *et al* (2016); Rukminingsih dan Mulyanto (2015); Rubel dan Kee (2014); Setiyadi dan Wartini (2016); Pawirosumarto, *et al* (2017); Arifin (2015); dengan menggunakan teori yang berbeda pada masing-masing variabel.

Terdapat sembilan hipotesis yang diuji pada penelitian ini. Dari hasil analisis yang dilakukan, menyatakan bahwa sembilan hipotesis yang diajukan terbukti. Dari hasil tersebut dinyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dari kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dari budaya organisasional terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dari kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dari kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dari kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh secara tidak langsung (kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih besar daripada pengaruh secara langsung (kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan), terdapat pengaruh secara tidak langsung (budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih besar daripada pengaruh secara langsung (budaya organisasional terhadap kinerja karyawan). Di dalam penelitian-penelitian terdahulu, terdapat variabel penelitian yang memiliki kesamaan dengan variabel penelitian yang telah dilakukan peneliti di Bank Indonesia Yogyakarta.

Penelitian ini menggunakan teori Cascio (1998) pada variabel kualitas kehidupan kerja, teori Robbins (2002) pada variabel budaya organisasional, teori Bernardin dan Russel (1993) pada variabel kinerja karyawan, dan teori Robbins (2003) pada variabel kepuasan kerja. Demikian teori yang terdapat dalam kerangka

penelitian ini hingga hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pilihan teori ini terbukti terverifikasi melalui serangkaian uji hipotesis.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di atas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari hasil penelitian ini.

1. Kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8. Kepuasan kerja memediasi secara signifikan pada hubungan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.

9. Kepuasan kerja memediasi secara signifikan pada hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan tersebut, berikut merupakan saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi Bank Indonesia Yogyakarta, diantaranya:

1. Bank Indonesia Yogyakarta disarankan untuk memberikan dan menanamkan rasa bangga karyawan terhadap perusahaan sebagai salah satu bentuk untuk kualitas kehidupan kerja yang semakin meningkat dalam perusahaan. Dapat dilakukan dengan cara peningkatan citra perusahaan, meningkatkan partisipasi masyarakat sekitar, meningkatkan karyawan mengenai kepedulian terhadap lingkungan, dan adanya tanggung jawab sosial perusahaan yang dilakukan karyawan dalam masyarakat.
2. Dalam menunjang peningkatan budaya organisasional, perusahaan dapat mempertimbangkan permasalahan karyawan dalam hal perhatian terhadap suatu detail pekerjaan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara perusahaan memberikan kesempatan karyawan untuk mendapatkan informasi pekerjaan secara detail. Sehingga hasil yang ditimbulkan berupa karyawan cermat dalam menyelesaikan pekerjaannya, karyawan mampu menganalisis setiap pekerjaan secara detail, dan karyawan mampu memperlihatkan ketepatan dalam menganalisis pekerjaan. Jika hal ini dapat dilakukan maka akan menciptakan budaya organisasi yang baik dalam perusahaan.

3. Bank Indonesia Yogyakarta dalam meningkatkan kinerja karyawan sebaiknya perlu mempertimbangkan kualitas diri karyawan. Tindakannya dapat dilakukan dengan meningkatkan ketelitian karyawan ketika bekerja, adanya pemberian standar kerja dalam menuntaskan pekerjaan, dan mampu menuntaskan pekerjaan sesuai prosedur kerja yang sudah ditetapkan.
4. Dalam menunjang kepuasan kerja karyawan, perusahaan dapat menerapkan secara konsisten terkait menjaga hubungan antar rekan kerja seperti memberikan dukungan antar rekan kerja, berkomunikasi yang ramah, adanya budaya gotong-royong dan tolong menolong agar karyawan merasa nyaman dan puas terhadap pekerjaan serta lingkungannya. Karena dengan kepuasan kerja karyawan inilah akan mendorong semangat karyawan dalam bekerja dan pada akhirnya apa yang menjadi tujuan perusahaan bisa tercapai dengan baik.

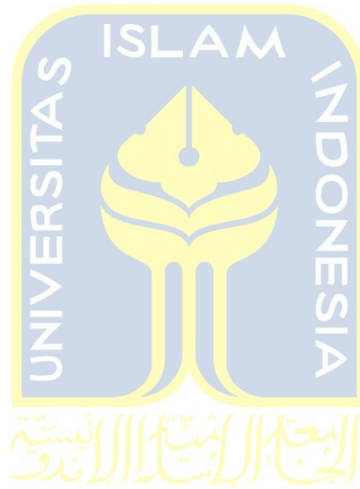
### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Hipotesis dalam penelitian ini memiliki hasil positif dan signifikan, namun demikian penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu sebagai berikut:

1. Sampel pada penelitian ini terbatas pada perusahaan yang berada di daerah tertentu yaitu Kota Yogyakarta. Oleh karena itu, generalisasi dari model kerangka berfikir masih perlu diteliti lebih lanjut pada daerah lain. Perbedaan karakteristik karyawan dari masing-masing daerah atau wilayah aspek budaya dan demografi antara daerah satu dengan lainnya memberikan kesempatan bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian empiris lebih lanjut pada kinerja perusahaan di seluruh bank yang ada di Indonesia.



2. Penelitian ini membentuk model kerangka berfikir dari kinerja karyawan yang konsisten dengan dasar teori yang digunakan, tetapi berdasarkan aspek teoritis, studi pada kinerja karyawan masih memberikan peluang untuk menambahkan faktor lain yang mempengaruhi kinerja, seperti K3, kompensasi, pelatihan, *job characteristic*, dan sebagainya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ahamed, M., & Mahmood, R. (2015). Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction: A Study Banglalion Communication Ltd, Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, Vol 7 No 10.
- Alwi, S. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*, Yogyakarta: BPFE UGM.
- Amstrong, M. (1988). *Manajemen Sumber Daya Manusia Seri Pedoman Manajemen*, Jakarta: PT Gramedia Jakarta. Penerjemah: Sofyan dan Haryanto.
- Arifin, M. (2015). The Influence of Competence, Motivation, and Organizational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance. *International Education Studies*, Vol.8 No.1
- Bank Indonesia. (2013). Tentang Bank Indonesia. <https://www.bi.go.id/id/>. Diakses Desember 2019 pukul 21.00 WIB
- Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis., & Sdrolias, L. (2015). Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol 175.
- Bernardin, J.H & Russel, J. E. (1993). *Human Resource Management: An Experiental Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Bhatnagar, T & Soni, H. (2015). Impact of Quality of Work Life on Job Satisfaction of School Teachers in Udaipur City. *IOSR Journal of Business and Management*, Vol 17 Issue 3.
- Bohlander, G.W., & Snell, S.A. (2010). *Principles of Human Resource Management*, 15<sup>th</sup> Edition. South-Western: Cengage Learning.
- Cascio, W.F. (1998). *Managing Human Resources- Productivity Quality of Work Life, Profits*. United States: McGraw-Hill.
- Cherrington, David J. (1995). *The Management of Human Resources (4 th Edition)*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Chinomona, R., Dhurup, R., & Chinomona, E. (2013). The Influence of Quality of Work Life on Employee Job Satisfaction, Job Commitment, and Tenure Intention to the Small and Medium Enterprise Sector. *South African Journal of Economic and Management Sciences (SAJEMS)*, Vol 16 No 4.

- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Newbury Park: Sage Publications.
- Dessler, Gary. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh. Jakarta Barat: PT Indeks. Penerjemah: Paramita Rahayu
- Ghozali, I. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- \_\_\_\_\_. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi Ketujuh. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- \_\_\_\_\_. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*, Edisi Kedelapan. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T.H. (2011). *Manajemen Personalia dan SDM*, Edisi 2. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol 219 hal 283-290.
- Hasibuan, M.S. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kadir, H & Amalia, L. (2017). The Effect of Job Motivation, Compensation, Organizational Culture Towards Job Satisfaction and Employee Performance of The Ministry of Man Power. *International Journal of Business and Management Invention*, Vol 6 No 5.
- Khuzaeni., Idrus, MS., & Solimun. (2013). The Influence of Work Culture, Work Stress to the Job Satisfaction and Employees Performance in the State Treasury Service Office in Jakarta, Indonesia. *IOSR Journal of Business and Management*, Vol 9 Issue 2.
- Kim, C. (2017). Intentions to Turnover: Testing the Moderated Effects of Organizational Culture, as Mediated by Job Satisfaction, within the Salvation Army. *Leadership and Organization Development*, Vol. 38.
- Kreitner, R & Kinicki A. (2014). *Perilaku Organisasi*, Edisi 9 Buku 1. Jakarta Selatan: Salemba Empat. Penerjemah: Biro Bahasa Alkemis

- Lee, J., Back, K., dan Chan, E. (2015). Quality of Work Life and Job Satisfaction among Frontline Hotel Employees: A Self-determination and Need Satisfaction Theory Approach. *International Journal of Contemporary Hospital Management*, Vol 27.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh. Yogyakarta: PT Andi. Penerjemah: Vivin Andhika Yuwono, dkk.
- Mangkunegara, A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Mariati & Mauludin, H. (2018). The Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance, Job Satisfaction As Intervening Variable (Study On Secretariat Staff of Pasuruan Regency). *IOSR Journal of Business and Management*, Vol 20 Issue 8.
- Mathis, R. L. & Jackson, J.H. (2006). *Human Resource Management*, Edisi 10. Jakarta, Salemba Empat. Penerjemah: Angelica Diana
- Nadhluddin, M & Maftukhah, I. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasional, dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, *Management Analysis Journal*, Vol 4 No 3.
- Nawawi, I. (2013). *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: PT Fajar Interpratama Mandiri.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nuryasman, & Suryaman, E. (2018). The Influence of Organizational Culture and Work Motivation Toward Employee Performance (Case Study on Employees of PT Inoac Polytechno Indonesia). *Journal of Management*, Vol 22 No 1.
- Paschal, Anozie. O. (2016). Effects of Organizational Culture on Employees Performance: Case of Singapore Telecommunication. *International Journal of Accounting and Business Management*, Vol 4 No 1.
- Pawirosumato, S., Sarjana K.P., & Gunawan, R. (2017). The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture towards Job Satisfaction and Its Implication towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, Vol.59 No.6, 1337-1358

- Permadi, I., Landra, N., Kusuma, I., & Sudja, I. (2018). The Impact of Compensation and Work Environment Towards Job Satisfaction to Affect the Employee Performances. *International Journal of Management and Commerce Innovation*, Vol 6 Issue 2.
- Qazi, S & Kaur, T. (2017). Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction among the University Faculty Members-An Empirical Study. *International Journal of Business and Social Science*, Vol 8 No 3.
- Rashmi, R & Tripathi, S. (2015). A Study on QWL and its influences on Job Performance in Delhi NCR. *Journal of Management Sciences and Technology* 2(2).
- Razak, A., Sarpan., & Ramlan. (2018). Influence of Promotion and Job Satisfaction on Employee Performance. *Journal of Accounting, Business and Finance Research* Vol 3 No 1.
- Rismawati., Gani, M., Sukmawati., & Zakaria, J. (2015). An Examination of the Work Culture, Motivation, Quality of Work Life on the Relations between Job Performance and Job Satisfaction. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, Vol 4 Issue 9.
- Rivai, V. H & Sagala, E.J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*, Jakarta: Rajawali Pers
- Robbins, S., P. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga. Penerjemah: Hilda dan Sartika
- \_\_\_\_\_. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indonesia Kelompok Gramedia. Penerjemah: Tim Indeks
- Robbins, S. P. & Judge, T.A. (2009). *Organizational Behavior, 13 th Edition*, Amerika Serikat: Pearson International Edition, Prentice Hall.
- \_\_\_\_\_. (2015). *Perilaku Organisasi*, Edisi 16. Jakarta Selatan: Salemba Empat. Penerjemah: Ratna Saraswati dan Febriella Sirait.
- Rubel, R.M., & Kee, M.D. (2014). Quality of Work Life and Employee Performance: Antecedent and Outcome of Job Satisfaction in Partial Least Square (PLS). *World Applied Sciences Journal*, Vol.31 No.4, 1818-4952
- Rukminingsih, Y., & Mulyanto (2015). The Influence of Organizational Culture, Locus of Control and Workers Quality of Life on Employee Performance in Department of Revenue, Financial Management and Regional Asset (DPPKAD) of Klaten

- Regency with Job Satisfaction as Intervening Variable. *European Journal of Business and Management*, Vol.7 No.35, 2222-2839
- Sari, N., Bendesa, I., & Antara, M. (2019). The Influence of Quality of Work Life on Employee's Performance with Job Satisfaction and Work Motivation as Intervening Variables in Star-Rated Hotels in Ubud Tourism Area of Bali. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, Vol 7 No 1 pp. 74-83.
- Sekaran, U & Bougie, R. (2009). *Research Methods for Business A Skill Building Approach, Seventh Edition*. United Kingdom: John Wiley.
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 4 Buku 1. Jakarta: Salemba Empat. Penerjemah: Kwan Men Yon
- Setiyadi, Y.M., & Wartini, S. (2016). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, Vol.5 No.4
- Shahzad, F., Iqbal, Z., & Gulzar, M. (2013). Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*.
- Sinambela, L. P. (2012). *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi* Yogyakarta: Graha Ilmu.
- \_\_\_\_\_. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Siregar, S. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Dilengkapi dengan Perbandingan Perhitungan Manual dan SPSS*. Jakarta: Kencana.
- Sirgy, M., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. (2001). *A New Measure of Quality of Work Life Based on Need Satisfaction and Spillover Theories*.
- Sobirin, A. (2009). *Budaya Organisasi*, Edisi Kedua. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Sugiyono. (2015). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. (2017). *Metode Penelitian Bisnis ( Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi dan R&D)*, Edisi 3. Bandung: Alfabeta.
- Sukma, N., Haryono, T.N., & Wulan, S.H. (2016). Analysis of The Influence of Personality Characteristics, Organizational Culture and Quality of Work Life on

Employee Performance and Job Satisfaction as an Intervening Variable. *Journal of Managament*, Vol.02 No.02

Suryantiningasih, T., Haryono, S., & Zami, A. (2018). Effects of Quality of Work Life (QWL) and Organizational Citizenship Behaviour (OCB) on Job Performance Among Community Health Centre Paramedics in Bekasi City, Indonesia. *Journal of Economics and Sustainable Development*, Vol 9 No 6.

Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Walton, R. E. (1975). *Criteria for Quality of Working Life*. New York: The Free Press.

Yani, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta: Mitra Wacana Media



# LAMPIRAN





**Lampiran 1**  
**KUESIONER PENELITIAN**

Kepada

Yth. Responden Penelitian

Karyawan Bank Indonesia di Yogyakarta

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan dibawah ini adalah mahasiswi Universitas Islam Indonesia

Nama : Nindyakirana Padmaningrum  
 NIM : 16311092  
 Fakultas : Ekonomi  
 Jurusan : Manajemen

Dalam rangka mencari data guna menyusun skripsi dengan judul **“Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Bank Indonesia di Yogyakarta”**, maka saya mohon bantuan serta kesediannya Bapak/Ibu, Saudara/i untuk mengisi kuesioner ini.

Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan penelitian dan tidak disajikan ke pihak luar, serta kerahasiaan dalam mengisi kuesioner ini terjamin sepenuhnya. Oleh karena itu, saya berharap jawaban Bapak/Ibu, saudara/i berikan dengan jujur dan terbuka akan sangat membantu dalam penelitian ini. Atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu, Saudara/i dalam mengisi kuesioner ini saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya

Nindyakirana Padmaningrum

**A. Identitas Responden**

Responden diminta untuk memberi jawaban terhadap pertanyaan dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai kenyataan yang dialami :

1. Nama Responden :
2. Jenis Kelamin:
  - a. Laki-Laki
  - b. Perempuan
3. Usia:
  - a. Kurang dari 25 tahun
  - b. 26 tahun-30 tahun
  - c. 31 tahun-40 tahun
  - d. 41 tahun-50 tahun
  - e. Lebih dari dari 50 tahun
4. Pendidikan Terakhir:
  - a. SMP
  - b. SMA
  - c. Diploma
  - d. Sarjana (S1)
  - e. Magister (S2)
  - f. Doktoral (S3)
5. Status Pernikahan:
  - a. Sudah Kawin
  - b. Belum Kawin
6. Lama Bekerja:
  - a. Kurang dari 5 tahun
  - b. 5 tahun- 10 tahun
  - c. 10 tahun- 15 tahun
  - d. 15 tahun- 20 tahun
  - e. Lebih dari 20 tahun



## 7. Jabatan:

- a. Direktur
- b. Deputi Direktur
- c. Asisten Direktur
- d. Manajer
- e. Asisten Manajer
- f. Staff
- g. Asisten
- Bidang/Divisi/Tim: .....

## 8. Penghasilan:

- a. Kurang dari Rp 2.000.000
- b. Rp 2.000.000 – Rp 5.000.000
- c. Rp 5.000.000 – Rp 10.000.000
- d. Rp 10.000.000 – Rp 15.000.000
- e. Lebih dari Rp 15.000.000

**B. Petunjuk Pengisian Kuesioner**

1. Mohon untuk **melingkari** jawaban yang sesuai dengan pilihan yang Bapak/ Ibu/Saudara rasakan
2. Setiap pertanyaan hanya dijawab dengan satu jawaban.
3. Setelah melakukan pengisian, mohon Bapak/ Ibu untuk mengembalikan kepada yang mengerahkan angket/ kuesioner.
4. Mohon untuk memberikan jawaban **sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dengan penuh tanggung jawab.**

**A. Kualitas Kehidupan Kerja**

Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut :

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 3 = Ragu-ragu (R)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

**Keterlibatan Karyawan (*Employee Participation*)**

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.1	Pimpinan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan	5	4	3	2	1
1.2	Karyawan mendapatkan wewenang untuk melaksanakan suatu pekerjaan	5	4	3	2	1
1.3	Karyawan diberi kebebasan untuk menyampaikan ide atau gagasan kepada pimpinan	5	4	3	2	1

**Pengembangan Karir (*Career Development*)**

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.4	Karyawan diberikan pelatihan untuk mengembangkan keterampilan	5	4	3	2	1
1.5	Perusahaan memberikan kesempatan pada karyawan untuk memangku suatu pekerjaan/jabatan tertentu	5	4	3	2	1
1.6	Perusahaan memberikan sistem promosi yang adil	5	4	3	2	1
1.7	Pemimpin memberikan evaluasi terhadap kinerja karyawan.	5	4	3	2	1

**Penyelesaian Konflik (*Conflict Resolution*)**

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.8	Pimpinan terbuka dalam menerima keluhan tentang masalah yang dihadapi karyawan.	5	4	3	2	1
1.9	Karyawan diberikan kesempatan untuk menyelesaikan masalah secara terbuka.	5	4	3	2	1
1.10	Perusahaan melakukan penyelesaian konflik dengan keputusan bersama.	5	4	3	2	1

<b>Communication (Komunikasi)</b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1.11	Adanya komunikasi antar karyawan yang saling terbuka	5	4	3	2	1
1.12	Adanya keterbukaan antara pimpinan dan karyawan	5	4	3	2	1
1.13	Pimpinan mengadakan pertemuan untuk memberikan arahan kepada karyawan	5	4	3	2	1
<b>Kesehatan (Wellness)</b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1.14	Perusahaan memberikan jaminan kesehatan kepada karyawan	5	4	3	2	1
1.15	Perusahaan memberikan program rekreasi kepada karyawan	5	4	3	2	1
1.16	Adanya pusat layanan kesehatan didalam perusahaan	5	4	3	2	1
<b>Keamanan Pekerjaan (Job Security)</b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1.17	Perusahaan memiliki program pensiun yang jelas.	5	4	3	2	1
1.18	Perusahaan memberikan status pekerjaan yang jelas.	5	4	3	2	1
1.19	Perusahaan memberikan prosedur bekerja kepada karyawan.	5	4	3	2	1
<b>Keselamatan Lingkungan Kerja (A Safe Environment)</b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1.20	Perusahaan memiliki lingkungan kerja yang aman.	5	4	3	2	1
1.21	Perusahaan memberikan jaminan keamanan dalam bekerja.	5	4	3	2	1
1.22	Perusahaan memiliki program keselamatan kerja untuk karyawan.	5	4	3	2	1

<b>Kompensasi yang Seimbang (<i>Equitable Compensation</i>)</b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1.23	Perusahaan memberikan gaji tepat waktu.	5	4	3	2	1
1.24	Adanya pemberian penghargaan atas kontribusi karyawan kepada perusahaan.	5	4	3	2	1
1.25	Gaji yang diberikan dapat mensejahterakan kehidupan karyawan.	5	4	3	2	1
<b>(Kebanggaan (<i>Pride</i>))</b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1.26	Karyawan memiliki rasa bangga bekerja di perusahaan.	5	4	3	2	1
1.27	Karyawan memiliki rasa tanggung jawab untuk menjaga nama baik perusahaan.	5	4	3	2	1
1.28	Karyawan selalu mentaati aturan perusahaan.	5	4	3	2	1

### **B. Budaya Organisasional**

Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut :

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 3 = Ragu-ragu (R)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

### **Inovasi dan Pengambilan Resiko**

<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
2.1	Karyawan diberi kesempatan untuk ikut mengambil keputusan	5	4	3	2	1
2.2	Karyawan berani mengambil resiko dan mempertanggungjawabkannya	5	4	3	2	1
2.3	Karyawan diberi kesempatan untuk berinovasi atau Memberikan gagasan baru	5	4	3	2	1

<b>Perhatian terhadap Detail</b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
2.4	Karyawan cermat dalam menyelesaikan pekerjaannya	5	4	3	2	1
2.5	Karyawan mampu menganalisis setiap pekerjaan dengan detail	5	4	3	2	1
2.6	Karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	5	4	3	2	1
<b>Orientasi terhadap Hasil</b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
2.7	Karyawan dapat memenuhi target yang telah ditentukan perusahaan.	5	4	3	2	1
2.8	Karyawan dapat memberikan hasil terbaik untuk perusahaan.	5	4	3	2	1
2.9	Karyawan bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan	5	4	3	2	1
<b>Orientasi terhadap Individu</b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
2.10	Adanya hubungan harmonis dengan rekan kerja	5	4	3	2	1
2.11	Adanya hubungan yang baik antara pimpinan dengan karyawan	5	4	3	2	1
2.12	Adanya pemberian bonus atas pekerjaan yang sudah diselesaikan.	5	4	3	2	1
<b>Orientasi terhadap Tim</b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
2.13	karyawan dapat bekerjasama dalam satu tim	5	4	3	2	1
2.14	Karyawan saling memberikan dukungan dengan anggota tim	5	4	3	2	1
2.15	Adanya koordinasi antar anggota tim	5	4	3	2	1

<b>Agresivitas</b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
2.16	Karyawan memiliki semangat kerja dalam bekerja	5	4	3	2	1
2.17	Adanya pemberian motivasi kepada karyawan untuk menciptakan prestasi kerja	5	4	3	2	1
2.18	Karyawan memiliki kesadaran untuk bersedia giat bekerja	5	4	3	2	1
<b>Stabilitas</b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
2.19	Perusahaan menyediakan informasi terkait pekerjaan	5	4	3	2	1
2.20	Adanya pemberian standar kerja yang sudah ditetapkan perusahaan	5	4	3	2	1
2.21	Adanya pemberian prosedur kerja yang sudah ditetapkan perusahaan	5	4	3	2	1

### **C. Kepuasan Kerja**

Silanglah angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut :

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 3 = Ragu-ragu (R)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

### **Pekerjaan yang Menantang**

<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
3.1	Adanya kesempatan untuk menggunakan kemampuan yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan	5	4	3	2	1
3.2	Adanya kesempatan untuk menggunakan keterampilan yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan	5	4	3	2	1
3.3	Karyawan diberi kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan mandiri	5	4	3	2	1



<b>Penghargaan yang Sesuai</b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
3.4	Adanya keadilan pada sistem kenaikan jabatan atau promosi	5	4	3	2	1
3.5	Adanya kesempatan karyawan untuk memperoleh penghargaan dari perusahaan	5	4	3	2	1
3.6	Karyawan mendapat kesesuaian gaji dengan pekerjaan yang diberikan	5	4	3	2	1
<b>Kondisi Kerja yang Mendukung</b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
3.7	Karyawan bekerja dalam lingkungan yang aman	5	4	3	2	1
3.8	Adanya ketersediaan fasilitas kerja yang mempermudah untuk bekerja dengan baik.	5	4	3	2	1
3.9	Adanya kesempatan dalam bekerja di lingkungan yang bersih.	5	4	3	2	1
<b>Dukungan Kolega atau Rekan</b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
3.10	Saya memiliki rekan kerja yang ramah	5	4	3	2	1
3.11	Saya memiliki rekan kerja yang saling mendukung satu sama lain	5	4	3	2	1
3.12	Adanya kesediaan rekan kerja untuk saling membantu ketika mengalami kesulitan	5	4	3	2	1

#### **D. Kinerja Karyawan**

Silanglah angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut :

Skor 5 = Sangat Baik (SB)

Skor 4 = Baik (B)

Skor 3 = Cukup (C)

Skor 2 = Kurang (K)

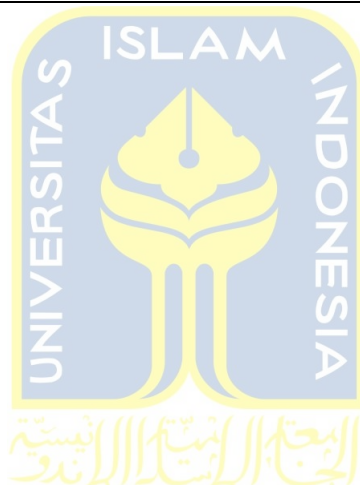
Skor 1 = Sangat Kurang (SK)

#### **Quality (Kualitas)**

<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SB</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>K</b>	<b>SK</b>
------------	-------------------	-----------	----------	----------	----------	-----------

4.1	Saya dapat bekerja dengan teliti.	5	4	3	2	1
4.2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kerja yang ditetapkan.	5	4	3	2	1
4.3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur kerja yang ditetapkan.	5	4	3	2	1
<b>Quantity (Kuantitas)</b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SB</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>K</b>	<b>SK</b>
4.4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan.	5	4	3	2	1
4.5	Saya mampu memenuhi pekerjaan sesuai harapan perusahaan.	5	4	3	2	1
4.6	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan	5	4	3	2	1
<b>Timeliness (Ketepatan Waktu)</b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SB</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>K</b>	<b>SK</b>
4.7	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	5	4	3	2	1
4.8	Saya hadir tepat waktu	5	4	3	2	1
4.9	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang sudah ditentukan	5	4	3	2	1
<b>Cost Effectiveness ( Efektivitas Biaya)</b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SB</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>K</b>	<b>SK</b>
4.10	Saya mampu meminimalisir terjadinya kerugian dalam bekerja	5	4	3	2	1
4.11	Saya menggunakan sumber daya organisasi seefisien mungkin	5	4	3	2	1
4.12	Saya mampu menghemat biaya pengeluaran perusahaan	5	4	3	2	1
<b>Need for Supervision (Perlu Pengawasan)</b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SB</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>K</b>	<b>SK</b>
4.13	Saya mampu bekerja tanpa pengawasan dari atasan	5	4	3	2	1

4.14	Saya mampu mengurangi kesalahan dalam bekerja tanpa pengawasan	5	4	3	2	1
4.15	Saya mampu bertanggungjawab atas apa yang dikerjakan	5	4	3	2	1
<b><i>Interpersonal Impact ( Pengaruh Interpersonal )</i></b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SB</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>K</b>	<b>SK</b>
4.16	Saya mampu menjalin hubungan baik dengan rekan kerja	5	4	3	2	1
4.17	Saya saling memberi dukungan dengan rekan kerja	5	4	3	2	1
4.18	Saya menghargai hasil kerja sesama rekan kerja.	5	4	3	2	1



**Lampiran 2**  
**Tabulasi Data Mentah**

**1. Kualitas Kehidupan Kerja (X<sub>1</sub>)**

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15
1	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4
2	4	2	4	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	4	3
3	2	4	4	2	2	4	4	3	2	2	2	4	4	2	2
4	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5	5	5	4	4
5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5
6	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4
7	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3
8	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
9	5	4	5	5	3	5	4	5	5	4	4	3	5	5	3
10	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	5	5	4	3	4
11	4	4	3	3	3	4	5	5	3	4	4	3	3	3	3
12	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
16	3	3	3	3	3	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3
17	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
18	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
22	1	2	2	4	2	1	2	4	3	3	1	2	2	4	5
23	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	4	4
24	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3
25	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5
29	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
30	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3
31	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
32	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
33	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
34	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4
35	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4
36	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3
37	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
38	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5	5	4

39	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4
40	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4
41	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
42	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4
43	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4
44	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	5	5	3
45	3	3	3	3	3	4	5	5	3	3	3	4	4	3	3
46	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4
47	4	5	5	5	4	4	3	3	5	4	4	5	5	5	4
48	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5
49	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	5	3	4	4	4	5	3	4	4	4	5	3	4
52	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
54	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4
55	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4
56	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4
57	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
58	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3
59	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3
60	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
61	5	5	5	4	3	5	5	4	4	3	5	5	5	4	3
62	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4
63	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
64	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
65	5	5	5	4	3	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5
RATA2	3,985	3,923	3,923	3,8	3,738	4,062	3,969	3,815	3,8	3,708	3,985	3,908	3,954	3,815	3,769

X1.16	X1.17	X1.18	X1.19	X1.20	X1.21	X1.22	X1.23	X1.24	X1.25	X1.26	X1.27	X1.28	Total (X1)	Rata (X1)
4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	102	3,64
3	4	3	3	4	4	2	3	4	3	3	4	4	95	3,39
2	4	4	3	2	2	4	4	4	4	3	2	2	83	2,96
3	4	3	3	5	5	5	5	4	3	3	5	5	121	4,32
5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	118	4,21
3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	118	4,21
3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	116	4,14
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	106	3,79
5	4	5	5	4	4	3	3	5	4	4	3	3	117	4,18
3	4	4	3	4	5	5	5	3	4	4	3	4	108	3,86
4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	97	3,46
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	107	3,82
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	110	3,93
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112	4,00

4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	109	3,89
4	5	5	3	3	3	3	3	4	5	5	3	3	99	3,54
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	109	3,89
4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	93	3,32
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	111	3,96
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	114	4,07
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	110	3,93
5	2	2	4	2	1	2	4	4	3	2	4	2	75	2,68
3	2	2	3	3	3	2	4	5	5	2	3	3	81	2,89
3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	96	3,43
1	2	1	1	2	1	2	2	3	1	1	1	2	41	1,46
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112	4,00
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	110	3,93
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	116	4,14
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	110	3,93
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108	3,86
5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	117	4,18
3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	102	3,64
4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	108	3,86
5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	121	4,32
3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	100	3,57
4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	109	3,89
4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	101	3,61
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	129	4,61
4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	123	4,39
3	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	121	4,32
3	3	3	3	2	4	4	3	3	4	4	3	3	84	3,00
5	4	5	5	4	4	3	3	5	5	5	5	4	126	4,50
5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	121	4,32
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	91	3,25
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	93	3,32
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	111	3,96
4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	122	4,36
5	4	4	3	5	5	4	4	5	5	4	3	3	123	4,39
4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	125	4,46
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	111	3,96
4	4	3	3	4	4	4	5	3	4	4	4	3	109	3,89
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	118	4,21
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	109	3,89
5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	3	3	125	4,46
4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	117	4,18
3	3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	117	4,18
4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	116	4,14
4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	95	3,39
3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	101	3,61

5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	116	4,14
5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	125	4,46
4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	109	3,89
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	89	3,18
3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	107	3,82
5	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4	4	3	124	4,43
3,815	3,862	3,862	3,738	3,785	3,954	3,892	3,938	3,954	3,846	3,723	3,831	3,631	107,985	3,857



## 2. Budaya Organisasional (X<sub>2</sub>)

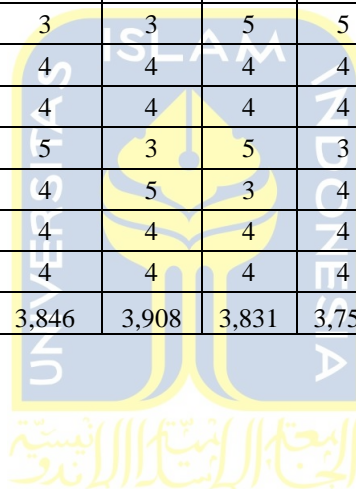
No.	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13
1	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
3	4	2	2	4	3	3	2	3	3	4	4	2	3
4	4	4	5	5	3	4	5	3	3	5	5	5	4
5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3
12	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3
13	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
16	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
17	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
18	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4
19	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3
20	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
21	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5
22	4	4	2	1	3	3	4	3	2	2	5	5	3
23	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	4
24	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
25	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	3	3	2
26	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
27	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4
29	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4
30	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4
31	3	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	5	3
32	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4
33	5	5	5	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4
34	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5
35	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4
36	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4





4	3	4	4	4	4	3	3	78	3,71
3	5	3	4	3	3	3	3	66	3,14
4	3	4	3	3	3	4	4	74	3,52
3	4	4	4	3	3	3	3	66	3,14
3	4	4	3	3	4	4	4	73	3,48
3	3	3	3	3	4	4	4	71	3,38
4	4	4	4	4	4	4	2	81	3,86
4	4	4	4	4	4	4	4	84	4,00
3	4	4	4	4	4	4	4	84	4,00
4	3	3	3	3	3	3	4	70	3,33
4	4	3	3	4	5	3	4	76	3,62
4	3	4	4	4	3	4	3	73	3,48
4	4	3	4	4	4	4	4	75	3,57
3	3	4	4	4	4	4	3	71	3,38
3	4	3	3	3	4	3	3	70	3,33
4	3	4	3	2	2	5	5	69	3,29
4	4	2	3	3	3	2	3	60	2,86
4	3	4	4	4	4	4	4	85	4,05
1	2	2	3	2	2	3	3	48	2,29
3	4	3	4	4	4	4	4	80	3,81
3	4	4	3	4	4	4	4	79	3,76
3	4	5	3	4	4	4	4	79	3,76
3	4	3	4	3	4	4	4	77	3,67
3	4	4	4	4	4	4	4	79	3,76
3	3	4	4	3	4	4	5	79	3,76
4	4	5	4	5	4	4	5	93	4,43
4	4	5	4	5	3	4	4	89	4,24
5	3	4	4	5	4	4	5	96	4,57
3	4	3	4	5	4	4	5	90	4,29
4	4	4	5	5	4	4	5	95	4,52
4	4	3	4	5	5	3	4	90	4,29
5	5	5	5	5	3	4	3	98	4,67
4	4	4	5	5	4	4	4	94	4,48
4	5	4	5	5	4	4	3	93	4,43
4	3	4	4	4	5	4	4	84	4,00
5	4	4	4	5	4	3	4	88	4,19
3	3	4	4	3	3	4	4	75	3,57
4	4	4	3	5	3	4	4	78	3,71
5	3	4	4	3	4	3	4	85	4,05

3	4	3	4	4	4	4	4	84	4,00
4	4	4	4	4	4	3	5	87	4,14
4	4	3	4	5	5	4	4	91	4,33
4	4	4	5	5	4	4	4	92	4,38
4	4	5	4	5	4	4	5	93	4,43
4	4	5	4	5	3	4	4	90	4,29
4	4	4	4	3	4	3	5	86	4,10
4	4	5	4	4	4	4	3	88	4,19
3	4	5	4	4	4	3	4	88	4,19
4	3	4	4	4	4	4	4	81	3,86
4	4	4	4	5	4	4	4	87	4,14
4	3	4	4	4	4	4	4	84	4,00
4	4	4	4	3	3	3	3	77	3,67
3	3	3	3	3	5	5	4	73	3,48
5	3	4	4	4	4	4	5	89	4,24
3	4	3	4	4	4	4	4	84	4,00
4	4	4	5	3	5	3	4	82	3,90
4	4	3	4	5	3	4	3	77	3,67
4	3	4	4	4	4	4	4	83	3,95
4	4	4	4	4	4	4	3	84	4,00
3,708	3,708	3,8	3,846	3,908	3,831	3,754	3,877	81,015	3,858



### 3. Kinerja Karyawan (Y)

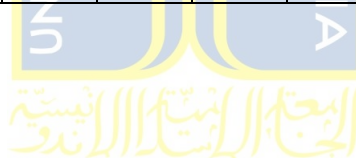
No.	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10
1	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
7	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
8	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
9	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
10	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
16	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4
17	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
19	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
20	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4
21	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
22	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5
23	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
33	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
34	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5
35	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5

37	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
38	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
39	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
40	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
41	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
43	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
46	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
47	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4
48	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
49	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
50	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
52	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5
53	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
54	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
57	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
58	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
59	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4
60	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
61	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
62	3	3	3	4	4	5	4	4	4	5
63	4	3	3	3	3	3	5	3	3	3
64	4	4	4	4	3	3	5	4	3	3
65	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4
<b>RATA2</b>	3,831	4,015	3,954	4	4,108	4,2	4,215	3,985	3,938	4,077

Y1.11	Y1.12	Y1.13	Y1.14	Y1.15	Y1.16	Y1.17	Y1.18	Total(Y)	Rata(Y)
3	4	3	4	4	5	5	5	70	3,89
4	4	4	4	4	4	3	3	69	3,83
3	4	4	4	4	4	4	5	71	3,94
3	5	5	5	5	4	4	4	85	4,72
4	4	4	3	3	4	4	4	70	3,89
4	4	4	4	5	4	4	4	74	4,11



4	4	5	4	5	5	5	4	78	4,33
4	5	4	5	4	3	3	5	76	4,22
4	4	5	5	4	4	5	4	83	4,61
3	4	5	4	4	4	4	4	73	4,06
4	4	4	4	4	4	4	4	73	4,06
4	4	4	4	5	5	5	4	76	4,22
3	3	5	4	4	3	3	3	72	4,00
4	3	4	4	4	4	5	3	73	4,06
4	4	5	4	4	4	4	4	77	4,28
4	5	4	4	4	4	4	5	74	4,11
4	4	5	5	5	4	4	4	76	4,22
4	4	4	3	3	4	4	4	71	3,94
4	3	4	4	5	4	4	3	70	3,89
4	4	4	4	4	4	4	4	70	3,89
4	4	5	4	4	4	4	4	75	4,17
4	4	4	4	4	5	4	4	75	4,17
4	4	4	4	4	5	5	5	74	4,11
5	5	5	3	3	4	3	3	64	3,56
4	4	5	4	3	4	4	5	70	3,89
4	4	5	4	4	4	4	4	76	4,22
3,908	4,046	4,2	3,969	4,031	4,092	4,031	4,062	72,662	4,037



#### 4. Kepuasan Kerja (Z)

No.	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9	Z1.10	Z1.11	Z1.12	Total (Z)	Rata (Z)
1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	46	3,83
2	4	4	3	4	4	4	2	2	4	2	2	2	37	3,08
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	45	3,75
4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	56	4,67
5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	46	3,83
6	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	47	3,92
7	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	40	3,33
8	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	41	3,42
9	4	4	3	4	4	5	4	3	3	3	3	4	44	3,67
10	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	39	3,25
11	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	42	3,50
12	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	42	3,50
13	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	44	3,67
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
15	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	45	3,75
16	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	34	2,83
17	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	44	3,67
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
19	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	44	3,67
20	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	43	3,58
21	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	41	3,42
22	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	4	41	3,42
23	4	3	4	2	2	5	5	3	5	4	5	4	46	3,83
24	4	4	3	4	3	4	4	2	3	3	3	4	41	3,42
25	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	27	2,25
26	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3,92
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
31	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	45	3,75
32	3	4	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	51	4,25
33	3	3	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	46	3,83
34	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	49	4,08
35	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	43	3,58
36	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	43	3,58



37	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	45	3,75
38	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	52	4,33
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	49	4,08
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	48	4,00
41	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	44	3,67
42	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49	4,08
43	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49	4,08
44	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	55	4,58
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	51	4,25
46	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	56	4,67
47	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59	4,92
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
49	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	52	4,33
50	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	56	4,67
51	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	50	4,17
52	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	49	4,08
53	4	4	3	3	4	3	3	3	5	3	3	4	42	3,50
54	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	50	4,17
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
56	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	47	3,92
57	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	51	4,25
58	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	47	3,92
59	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	45	3,75
60	5	5	5	4	5	4	4	5	3	4	3	3	50	4,17
61	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	46	3,83
62	4	4	3	4	3	3	3	4	4	5	4	4	45	3,75
63	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	42	3,50
64	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	46	3,83
65	3	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	44	3,67
RATA2	3,892	3,908	3,754	3,8	3,831	3,985	3,938	3,908	3,846	3,862	3,785	3,862	46,369	3,864



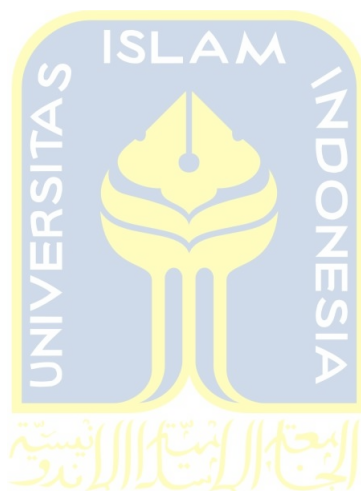
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000		.000	.000	.000	.001	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X112	Pearson Correlation	.539**	.900**	.609**	.424**	.555**	.581**	.629**	.290*	.401**	.336**	.633**	1	.612**	.344**	.317**	.246*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.019	.001	.006	.000		.000	.005	.010	.049
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X113	Pearson Correlation	.673**	.594**	.923**	.531**	.415**	.725**	.438**	.444**	.425**	.292*	.650**	.612**	1	.509**	.209	.319**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.018	.000	.000		.000	.095	.010
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X114	Pearson Correlation	.502**	.353**	.445**	.868**	.494**	.419**	.166	.267*	.655**	.379**	.429**	.344**	.509**	1	.467**	.427**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000	.000	.001	.186	.032	.000	.002	.000	.005	.000		.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X115	Pearson Correlation	.368**	.328**	.282*	.546**	.638**	.246*	.200	.289*	.431**	.513**	.393**	.317**	.209	.467**	1	.532**
	Sig. (2-tailed)	.003	.008	.023	.000	.000	.048	.110	.020	.000	.000	.001	.010	.095	.000		.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X116	Pearson Correlation	.576**	.379**	.382**	.519**	.298*	.520**	.397**	.487**	.491**	.374**	.514**	.246*	.319**	.427**	.532**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.002	.000	.016	.000	.001	.000	.000	.002	.000	.049	.010	.000	.000	
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X117	Pearson Correlation	.494**	.673**	.494**	.399**	.412**	.537**	.601**	.263*	.407**	.359**	.494**	.571**	.415**	.255*	.187	.429**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.001	.000	.000	.034	.001	.003	.000	.000	.001	.041	.135	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X118	Pearson Correlation	.597**	.574**	.748**	.546**	.422**	.676**	.510**	.562**	.491**	.321**	.574**	.511**	.676**	.446**	.280*	.383**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.009	.000	.000	.000	.000	.024	.002
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X119	Pearson Correlation	.534**	.557**	.584**	.825**	.404**	.489**	.345**	.385**	.611**	.287*	.460**	.454**	.512**	.750**	.408**	.514**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.005	.002	.000	.020	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X120	Pearson Correlation	.658**	.573**	.569**	.611**	.873**	.546**	.394**	.226	.497**	.633**	.658**	.503**	.498**	.507**	.505**	.335**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.071	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.006
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X121	Pearson Correlation	.899**	.640**	.653**	.533**	.577**	.841**	.474**	.311*	.528**	.433**	.961**	.607**	.583**	.388**	.346**	.506**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.012	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.005	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X122	Pearson Correlation	.541**	.920**	.584**	.403**	.527**	.536**	.577**	.223	.381**	.316*	.632**	.933**	.510**	.242	.299*	.256*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.074	.002	.010	.000	.000	.000	.052	.016	.040
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X123	Pearson Correlation	.401**	.617**	.617**	.357**	.417**	.357**	.242	.106	.238	.263*	.487**	.608**	.521**	.221	.441**	.311*





1	.500**	.424**	.482**	.534**	.603**	.380**	.269*	.373**	.494**	.224	.260*	.646**	.646**
	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.030	.002	.000	.073	.037	.000	.000
65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
.500**	1	.630**	.404**	.500**	.488**	.340**	.423**	.564**	.755**	.387**	.205	.749**	.749**
		.000	.001	.000	.000	.006	.000	.000	.000	.001	.101	.000	.000
65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
.424**	.630**	1	.455**	.415**	.430**	.358**	.574**	.552**	.544**	.654**	.317*	.740**	.740**
	.000		.000	.001	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.010	.000	.000
65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
.482**	.404**	.455**	1	.601**	.478**	.421**	.325**	.455**	.398**	.503**	.594**	.758**	.758**
	.000	.001		.000	.000	.000	.008	.000	.001	.000	.000	.000	.000
65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
.534**	.500**	.415**	.601**	1	.654**	.474**	.231	.438**	.503**	.406**	.416**	.810**	.810**
	.000	.001	.000		.000	.000	.064	.000	.000	.001	.001	.000	.000
65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
.603**	.488**	.430**	.478**	.654**	1	.682**	.100	.320**	.437**	.322**	.284*	.708**	.708**
	.000	.000	.000	.000		.000	.430	.009	.000	.009	.022	.000	.000
65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
.380**	.340**	.358**	.421**	.474**	.682**	1	.227	.312*	.254*	.288*	.122	.565**	.565**
	.002	.006	.003	.000	.000		.068	.011	.041	.020	.333	.000	.000
65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
.269*	.423**	.574**	.325**	.231	.100	.227	1	.523**	.172	.252*	.151	.464**	.464**
	.030	.000	.008	.064	.430	.068		.000	.170	.043	.229	.000	.000
65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
.373**	.564**	.552**	.455**	.438**	.320**	.312*	.523**	1	.593**	.346**	.254*	.620**	.620**
	.002	.000	.000	.000	.009	.011	.000		.000	.005	.041	.000	.000
65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
.494**	.755**	.544**	.398**	.503**	.437**	.254*	.172	.593**	1	.483**	.253*	.678**	.678**
	.000	.000	.001	.000	.000	.041	.170	.000		.000	.042	.000	.000
65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
.224	.387**	.654**	.503**	.406**	.322**	.288*	.252*	.346**	.483**	1	.681**	.646**	.646**
	.073	.001	.000	.001	.009	.020	.043	.005	.000		.000	.000	.000
65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
.260*	.205	.317*	.594**	.416**	.284*	.122	.151	.254*	.253*	.681**	1	.497**	.497**
	.037	.101	.010	.000	.001	.333	.229	.041	.042	.000		.000	.000
65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
.646**	.749**	.740**	.758**	.810**	.708**	.565**	.464**	.620**	.678**	.646**	.497**	1	1.000**

.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	0,000
65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
.646**	.749**	.740**	.758**	.810**	.708**	.565**	.464**	.620**	.678**	.646**	.497**	1.000**	1
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	0,000	
65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65







	Sig. (2-tailed)	.079	.006	.026	.042	.316	.153	.003	.421	.447	.000		.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X212	Pearson Correlation	.307*	.516**	.355**	.175	.267*	.327**	.475**	.143	.379**	.221	.426**	1
	Sig. (2-tailed)	.013	.000	.004	.163	.032	.008	.000	.255	.002	.077	.000	
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X213	Pearson Correlation	.418**	.477**	.495**	.717**	.600**	.642**	.421**	.517**	.475**	.385**	.065	.187
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.608	.136
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X214	Pearson Correlation	.260*	.287*	.318**	.478**	.672**	.523**	.364**	.381**	.452**	.286*	.090	.211
	Sig. (2-tailed)	.036	.021	.010	.000	.000	.000	.003	.002	.000	.021	.477	.092
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X215	Pearson Correlation	.340**	.266*	.311*	.287*	.287*	.521**	.258*	.266*	.343**	.251*	-.086	-.017
	Sig. (2-tailed)	.006	.032	.012	.021	.021	.000	.038	.032	.005	.044	.495	.890
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X216	Pearson Correlation	.310*	.537**	.503**	.411**	.432**	.392**	.650**	.363**	.345**	.220	.317*	.299*
	Sig. (2-tailed)	.012	.000	.000	.001	.000	.001	.000	.003	.005	.079	.010	.016
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X217	Pearson Correlation	.337**	.442**	.583**	.548**	.516**	.449**	.510**	.915**	.606**	.212	.049	.086
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.089	.699	.494
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X218	Pearson Correlation	.440**	.571**	.546**	.558**	.602**	.598**	.598**	.592**	.810**	.455**	.060	.280*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.632	.024
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X219	Pearson Correlation	.195	.104	.318**	.410**	.301*	.216	.199	.225	.305*	.630**	.247*	.072
	Sig. (2-tailed)	.119	.409	.010	.001	.015	.084	.112	.071	.014	.000	.048	.567
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X220	Pearson Correlation	.108	.248*	.066	.067	.056	.103	.222	.076	.068	.242	.667**	.279*
	Sig. (2-tailed)	.393	.046	.600	.598	.660	.413	.076	.546	.591	.052	.000	.024
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X221	Pearson Correlation	.227	.309*	.197	.056	.254*	.199	.261*	.088	.268*	.114	.427**	.728**
	Sig. (2-tailed)	.070	.012	.115	.659	.041	.112	.035	.485	.031	.367	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
TotalX2	Pearson Correlation	.652**	.784**	.795**	.758**	.788**	.754**	.817**	.713**	.802**	.586**	.412**	.516**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
RataX2	Pearson Correlation	.652**	.784**	.795**	.758**	.788**	.754**	.817**	.713**	.802**	.586**	.412**	.516**

Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000
N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65

X213	X214	X215	X216	X217	X218	X219	X220	X221	TotalX2	RataX2
.418**	.260*	.340**	.310*	.337**	.440**	.195	.108	.227	.652**	.652**
,001	,036	,006	,012	,006	,000	,119	,393	,070	,000	,000
65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
.477**	.287*	.266*	.537**	.442**	.571**	.104	.248*	.309*	.784**	.784**
,000	,021	,032	,000	,000	,000	,409	,046	,012	,000	,000
65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
.495**	.318**	.311*	.503**	.583**	.546**	.318**	.066	.197	.795**	.795**
,000	,010	,012	,000	,000	,000	,010	,600	,115	,000	,000
65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
.717**	.478**	.287*	.411**	.548**	.558**	.410**	.067	.056	.758**	.758**
,000	,000	,021	,001	,000	,000	,001	,598	,659	,000	,000
65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
.600**	.672**	.287*	.432**	.516**	.602**	.301*	.056	.254*	.788**	.788**
,000	,000	,021	,000	,000	,000	,015	,660	,041	,000	,000
65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
.642**	.523**	.521**	.392**	.449**	.598**	.216	.103	.199	.754**	.754**
,000	,000	,000	,001	,000	,000	,084	,413	,112	,000	,000
65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
.421**	.364**	.258*	.650**	.510**	.598**	.199	.222	.261*	.817**	.817**
,000	,003	,038	,000	,000	,000	,112	,076	,035	,000	,000
65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
.517**	.381**	.266*	.363**	.915**	.592**	.225	.076	.088	.713**	.713**
,000	,002	,032	,003	,000	,000	,071	,546	,485	,000	,000
65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
.475**	.452**	.343**	.345**	.606**	.810**	.305*	.068	.268*	.802**	.802**
,000	,000	,005	,005	,000	,000	,014	,591	,031	,000	,000
65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
.385**	.286*	.251*	.220	.212	.455**	.630**	.242	.114	.586**	.586**
,002	,021	,044	,079	,089	,000	,000	,052	,367	,000	,000
65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
.065	.090	-.086	.317*	.049	.060	.247*	.667**	.427**	.412**	.412**
,608	.477	.495	.010	.699	.632	.048	.000	.000	.001	.001



## Lampiran 5

## Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

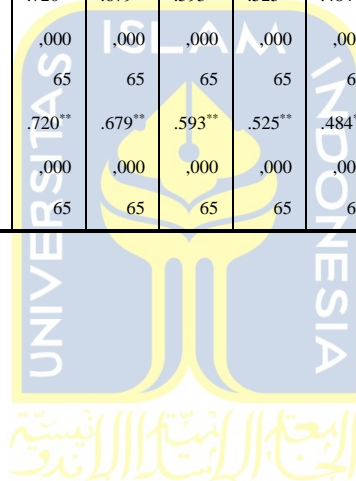
		Correlations								
		Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	Y19
Y11	Pearson Correlation	1	.747**	.690**	.666**	.627**	.474**	.560**	.591**	.584**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Y12	Pearson Correlation	.747**	1	.790**	.660**	.727**	.421**	.608**	.644**	.668**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Y13	Pearson Correlation	.690**	.790**	1	.619**	.637**	.494**	.575**	.550**	.614**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Y14	Pearson Correlation	.666**	.660**	.619**	1	.814**	.550**	.635**	.595**	.559**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Y15	Pearson Correlation	.627**	.727**	.637**	.814**	1	.538**	.645**	.658**	.696**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Y16	Pearson Correlation	.474**	.421**	.494**	.550**	.538**	1	.382**	.456**	.545**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,002	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Y17	Pearson Correlation	.560**	.608**	.575**	.635**	.645**	.382**	1	.496**	.451**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,002		,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Y18	Pearson Correlation	.591**	.644**	.550**	.595**	.658**	.456**	.496**	1	.705**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Y19	Pearson Correlation	.584**	.668**	.614**	.559**	.696**	.545**	.451**	.705**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Y110	Pearson Correlation	.415**	.540**	.519**	.457**	.569**	.679**	.445**	.493**	.612**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Y111	Pearson Correlation	.387**	.259*	.207	.420**	.343**	.307*	.455**	.345**	.219

	Sig. (2-tailed)	.001	.037	.097	.000	.005	.013	.000	.005	.079
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Y112	Pearson Correlation	.451**	.290*	.327**	.574**	.429**	.256*	.485**	.450**	.415**
	Sig. (2-tailed)	.000	.019	.008	.000	.000	.040	.000	.000	.001
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Y113	Pearson Correlation	.601**	.615**	.622**	.550**	.577**	.432**	.907**	.456**	.453**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Y114	Pearson Correlation	.518**	.492**	.488**	.482**	.549**	.453**	.410**	.749**	.625**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Y115	Pearson Correlation	.371**	.328**	.404**	.302*	.475**	.448**	.337**	.421**	.613**
	Sig. (2-tailed)	.002	.008	.001	.015	.000	.000	.006	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Y116	Pearson Correlation	.302*	.314*	.316*	.280*	.256*	.340**	.256*	.232	.300*
	Sig. (2-tailed)	.014	.011	.010	.024	.040	.006	.040	.063	.015
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Y117	Pearson Correlation	.282*	.244	.228	.434**	.323**	.342**	.258*	.236	.200
	Sig. (2-tailed)	.023	.050	.068	.000	.009	.005	.038	.058	.110
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Y118	Pearson Correlation	.200	.234	.267*	.511**	.343**	.199	.271*	.410**	.339**
	Sig. (2-tailed)	.109	.061	.032	.000	.005	.111	.029	.001	.006
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
TotalY	Pearson Correlation	.767**	.781**	.763**	.818**	.831**	.683**	.749**	.768**	.782**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
RataY	Pearson Correlation	.767**	.781**	.763**	.818**	.831**	.683**	.749**	.768**	.782**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65

Y110	Y111	Y112	Y113	Y114	Y115	Y116	Y117	Y118	TotalY	RataY
.415**	.387**	.451**	.601**	.518**	.371**	.302*	.282*	.200	.767**	.767**
.001	.001	.000	.000	.000	.002	.014	.023	.109	.000	.000
65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
.540**	.259*	.290*	.615**	.492**	.328**	.314*	.244	.234	.781**	.781**
.000	.037	.019	.000	.000	.008	.011	.050	.061	.000	.000



.313*	.102	.218	.413**	.637**	1	.319**	.259*	.176	.593**	.593**
.011	.421	.080	.001	.000		.010	.037	.162	.000	.000
65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
.482**	.381**	.276*	.185	.129	.319**	1	.641**	.376**	.525**	.525**
.000	.002	.026	.140	.306	.010		.000	.002	.000	.000
65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
.271*	.322**	.145	.143	.086	.259*	.641**	1	.478**	.484**	.484**
.029	.009	.250	.255	.495	.037	.000		.000	.000	.000
65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
.256*	.319**	.663**	.199	.327**	.176	.376**	.478**	1	.530**	.530**
.040	.010	.000	.111	.008	.162	.002	.000		.000	.000
65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
.685**	.509**	.604**	.720**	.679**	.593**	.525**	.484**	.530**	1	1.000**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
.685**	.509**	.604**	.720**	.679**	.593**	.525**	.484**	.530**	1.000**	1
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65



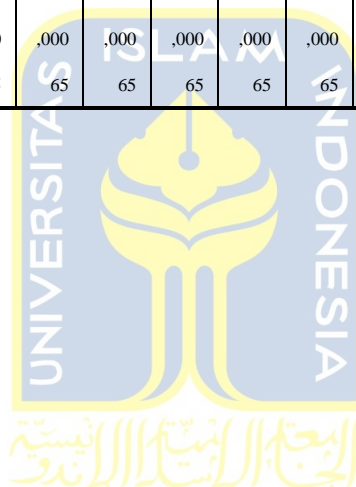
## Lampiran 6

## Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja (Z)

		Z11	Z12	Z13	Z14	Z15	Z16	Z17	Z18	Z19	Z11 0	Z11 1	Z11 2	Total Z	RataZ
Z11	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed) N	1	.698* .000	.559* .000	.617* .000	.479* .000	.439* .000	.431* .000	.490* .000	.211 .092	.281* .024	.371* .002	.263* .035	.696** .000	.696** .000
		65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Z12	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed) N	.698* .000	1	.524* .000	.643* .000	.525* .000	.361* .003	.291* .019	.420* .000	.155 .216	.254* .041	.280* .024	.163 .195	.626** .000	.626** .000
		65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Z13	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed) N	.559* .000	.524* .000	1	.551* .000	.520* .001	.387* .000	.498* .000	.545* .000	.271* .029	.383* .002	.513* .000	.413* .001	.759** .000	.759** .000
		65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Z14	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed) N	.617* .000	.643* .000	.551* .000	1	.652* .000	.459* .000	.400* .001	.582* .000	.205 .101	.375* .002	.447* .000	.384* .002	.757** .000	.757** .000
		65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Z15	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed) N	.479* .000	.525* .000	.520* .000	.652* .000	1	.341* .005	.304* .014	.602* .000	.181 .148	.360* .003	.300* .015	.277* .026	.667** .000	.667** .000
		65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Z16	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed) N	.439* .000	.361* .003	.387* .001	.459* .000	.341* .005	1	.638* .000	.363* .003	.177 .158	.145 .249	.372* .002	.228 .068	.582** .000	.582** .000
		65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Z17	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed) N	.431* .000	.291* .019	.498* .000	.400* .001	.304* .014	.638* .000	1	.574* .000	.286* .021	.393* .001	.547* .000	.489* .000	.712** .000	.712** .000
		65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Z18	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed) N	.490* .000	.420* .000	.545* .000	.582* .000	.602* .000	.363* .003	.574* .000	1	.393* .001	.583* .000	.635* .000	.438* .000	.813** .000	.813** .000
		65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Z19	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed) N	.211 .092	.155 .216	.271* .029	.205 .101	.181 .148	.177 .158	.286* .021	.393* .001	1	.531* .000	.509* .000	.435* .000	.525** .000	.525** .000
		65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Z110	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed)	.281* .024	.254* .041	.383* .002	.375* .002	.360* .003	.145 .249	.393* .001	.583* .000	.531* .000	1	.661* .000	.471* .000	.672** .000	.672** .000



	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	
Z111	Pearson Correlation	.371*	.280*	.513*	.447*	.300*	.372*	.547*	.635*	.509*	.661*	1	.786*	.787**	.787**
	Sig. (2-tailed)	.002	.024	.000	.000	.015	.002	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Z112	Pearson Correlation	.263*	.163	.413*	.384*	.277*	.228	.489*	.438*	.435*	.471*	.786*	1	.650**	.650**
	Sig. (2-tailed)	.035	.195	.001	.002	.026	.068	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Total Z	Pearson Correlation	.696*	.626*	.759*	.757*	.667*	.582*	.712*	.813*	.525*	.672*	.787*	.650*	1	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Rata Z	Pearson Correlation	.696*	.626*	.759*	.757*	.667*	.582*	.712*	.813*	.525*	.672*	.787*	.650*	1.000**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65



**Lampiran 7**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

**1. Kualitas Kehidupan Kerja ( $X_1$ )**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.960	28

**2. Budaya Organisasional ( $X_2$ )**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	21

**3. Kinerja Karyawan (Y)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.931	18

**4. Kepuasan Kerja (Z)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.899	12

## Lampiran 8

### Hasil Analisis Uji Regresi

#### 1. Analisis Kualitas Kehidupan Kerja ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasional ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Z$ )

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.637 <sup>a</sup>	.405	.386	.356279567903053
a. Predictors: (Constant), Rata $X_2$ , Rata $X_1$				
b. Dependent Variable: Rata $Z$				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.360	2	2.680	21.114	.000 <sup>b</sup>
	Residual	7.870	62	.127		
	Total	13.230	64			
a. Dependent Variable: Rata $Z$						
b. Predictors: (Constant), Rata $X_2$ , Rata $X_1$						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.245	.407		3.062	.003
	Rata $X_1$	.242	.108	.278	2.230	.029
	Rata $X_2$	.437	.128	.426	3.412	.001
a. Dependent Variable: Z						

**2. Analisis Kualitas Kehidupan Kerja ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasional ( $X_2$ )  
terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ )**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.700 <sup>a</sup>	.490	.473	.294811948563687
a. Predictors: (Constant), RataX2, RataX1				
b. Dependent Variable: RataY				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.175	2	2.587	29.769	.000 <sup>b</sup>
	Residual	5.389	62	.087		
	Total	10.563	64			
a. Dependent Variable: RataY						
b. Predictors: (Constant), RataX2, RataX1						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.500	.336		4.460	.000
	RataX <sub>1</sub>	.310	.090	.399	3.455	.001
	RataX <sub>2</sub>	.348	.106	.379	3.279	.002
a. Dependent Variable: RataY						

### 3. Analisis Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.639 <sup>a</sup>	.408	.399	.3150508466 97221
a. Predictors: (Constant), RataZ				
b. Dependent Variable: RataY				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.310	1	4.310	43.425	.000 <sup>b</sup>
	Residual	6.253	63	.099		
	Total	10.563	64			
a. Dependent Variable: RataY						
b. Predictors: (Constant), RataZ						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.831	.337		5.434	.000
	RataZ	.571	.087	.639	6.590	.000
a. Dependent Variable: RataY						

## Lampiran 9

### Hasil Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		65
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std.Deviation	,27114721
Most Extreme Differences	Absolute	,138
	Positive	,138
	Negative	-,102
Kolmogorov-Smirnov Z		1,114
Asymp. Sig. (2-tailed)		,167
c. Test distribution is Normal.		
d. Calculated from data		

#### 2. Uji Multikolinearitas

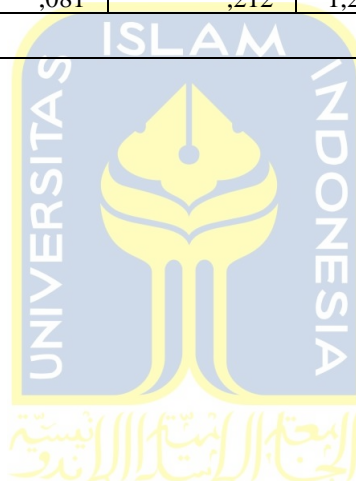
Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.133	.340		3.333	.001		
	RataX <sub>1</sub>	.239	.088	.307	2.718	.009	.571	1.752
	RataX <sub>2</sub>	.219	.109	.238	2.010	.049	.519	1.926
	RataZ	.295	.099	.330	2.976	.004	.595	1.681

a. Dependent Variable: RataY

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,249	,271		,920	,361
	RataX <sub>1</sub>	-,116	,062	-,331	-1,880	,065
	RataX <sub>2</sub>	-,005	,087	-,011	-,062	,951
	RataZ	,101	,081	,212	1,252	,215

Dependent Variable: RataY



**Lampiran 10**  
**Analisis Deskriptif**

<b>No.</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Karakteristik</b>	<b>Jumlah</b>
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	29
		Perempuan	36
		<b>Jumlah</b>	<b>65</b>
2.	Usia	< 30 tahun	18
		31 – 40 tahun	29
		41 – 50 tahun	13
		> 50 tahun	5
		<b>Jumlah</b>	<b>65</b>
3.	Pendidikan Terakhir	SMA	9
		Diploma	4
		Sarjana (S1)	49
		Magister (S2)	3
		Doktoral (S3)	0
		<b>Jumlah</b>	<b>65</b>
4.	Status Pernikahan	Sudah Menikah	61
		Belum Menikah	4
		<b>Jumlah</b>	<b>65</b>
5.	Masa Kerja	< 5 tahun	8
		5 – 10 tahun	13
		11 – 15 tahun	17
		16 – 20 tahun	18
		> 20 tahun	9
		<b>Jumlah</b>	<b>65</b>
6.	Jabatan	Manajer	14
		Asisten Manajer	27
		Staff	9
		Asisten	15
		<b>Jumlah</b>	<b>65</b>
7.	Penghasilan	< Rp 2.000.000	0
		Rp 2.000.000 – Rp 5.000.000	16
		Rp 5.000.000 – Rp 10.000.000	7
		Rp 10.000.000 – Rp 15.000.000	28
		> Rp 15.000.000	14
		<b>Jumlah</b>	<b>65</b>



## Lampiran 11

### Surat Permohonan Izin Penelitian



**FAKULTAS  
EKONOMI**

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja  
Ringroad Utara Condong Catur Depok  
Sleman Yogyakarta 55283  
T. (0274) 881546, 885376, 883087;  
F. (0274) 882589  
E. fe@uii.ac.id  
W. fecon.uii.ac.id

Nomor : 025/DEK/10/Div.URT/I/2020  
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

Kepada Yth.  
Pimpinan  
Bank Indonesia Yogyakarta

*Assalamu'alaikum wr.wb.*

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami di bawah ini :

Nama : Nindyakirana Padmaningrum  
No. Mahasiswa : 16311092  
Program Studi : Manajemen  
Jenjang : Sarjana  
Alamat : Keparakan Lor MG I/ 806 , Yogyakarta

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

**“Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Di Bank Indonesia Yogyakarta”**

Dosen Pembimbing : Trias Setiawati, Dr. Dra., M.Si.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perkenan dan bantuan Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum wr.wb*

Yogyakarta, 15 Januari 2020  
Dekan,



**Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D.**  
NIK. 93 313 0101

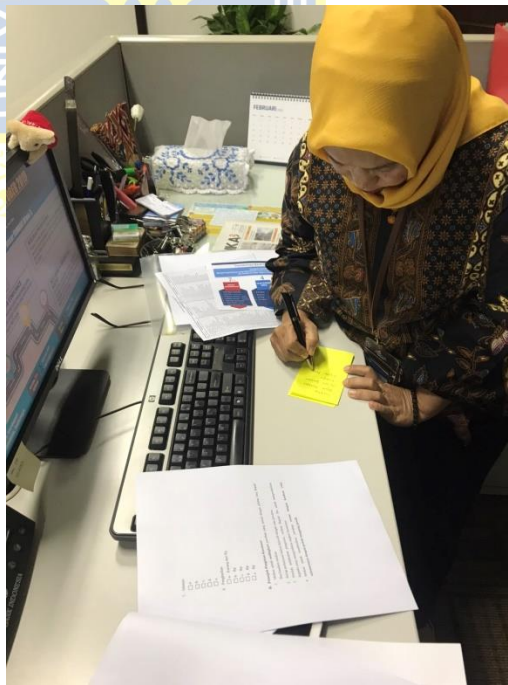
**Lampiran 12**  
**Dokumentasi Penelitian**



**Gambar 12.1 Penyerahan Surat Izin Penelitian**  
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2020



**Gambar 12.2 Ruang Tunggu Tamu di Lantai 2**  
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2020



**Gambar 12.3 Proses Revisi Kuesioner**  
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2020



**Gambar 12.4 Ruang Kerja Sekretaris dan Kepala Perwakilan**  
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2020



**Gambar 12.5 Proses Pengembalian Kuesioner kepada Peneliti**  
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2020



**Gambar 12.6 Tampak Depan Kantor Bank Indonesia Yogyakarta**  
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2020



**Gambar 12.7 Lobby Utama Kantor Bank Indonesia Yogyakarta**  
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2020



**Lampiran 13**  
**Biodata Peneliti**



Nama : Nindyakirana Padmaningrum

Tempat, Tanggal Lahir : Mataram, 25 Februari 1999

Jenis Kelamin : Perempuan

NIM : 16311092

Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Alamat : Jl. Pasopati No. 36 Maesan, Tamanan,  
Banguntapan Bantul, Yogyakarta

Pendidikan Formal :

1. 2004 – 2005: TKIT Bina Amal Semarang
2. 2005 – 2007: SDIT Bina Amal Semarang
3. 2010 – 2013: SMP Muhammadiyah 2  
Yogyakarta

4. 2013 – 2016 : SMA Negeri 10

Yogyakarta

5. 2016 – 2020 : Universitas Islam

Indonesia

Email

: [nindyakrn@yahoo.co.id](mailto:nindyakrn@yahoo.co.id)

