

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau perusahaan, baik di sektor pemerintahan maupun swasta mempunyai peran penting dibandingkan dengan sumber daya lainnya. Hal ini disebabkan oleh peran manusia sebagai penggerak utama seluruh aktivitas organisasi. Oleh karena itu, setiap organisasi harus memberikan perhatian khusus terhadap kinerja karyawannya dan menetapkan standar sikap serta perilaku yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Faktor ini tentunya akan memengaruhi hasil kerja karyawan secara keseluruhan.

Setiap organisasi memiliki tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, sehingga dalam upaya mencapainya, diperlukan dukungan dari berbagai sumber daya, seperti peralatan, modal, sumber daya alam, dan sumber daya manusia. Di antara semua faktor tersebut, sumber daya manusia menjadi elemen yang paling krusial karena memainkan peran utama dalam merencanakan dan melaksanakan seluruh kegiatan organisasi. Tidak peduli seberapa besar suatu organisasi, keberhasilannya tidak dapat dipisahkan dari peran individu-individu yang mendukung keberlangsungan operasionalnya.

Meskipun teknologi saat ini semakin berkembang pesat, manusia tetap menjadi komponen yang esensial dalam menentukan keberlanjutan dan kesuksesan organisasi di masa depan. Oleh karena itu, pengelolaan dan koordinasi sumber daya manusia harus dilakukan dengan optimal untuk mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi di masa mendatang.

Menurut Rivai dalam (Setiawan, 2022), organisasi penting untuk memperhatikan sumber daya manusia yang menjadi pendukung utama tercapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia menempati posisi strategis dalam suatu organisasi, maka dari itu sumber daya manusia harus digerakkan secara efektif dan efisien sehingga mempunyai tingkat hasil daya guna yang tinggi.



Untuk mencapai tujuan organisasi, diperlukan upaya untuk membangun sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi dalam menjalankan pekerjaannya. Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada

kinerja karyawan. Oleh karena itu, setiap organisasi terus berusaha meningkatkan kinerja pegawai guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Mangkunegara dalam (Farmi, Apridar, & Bachri, 2020), kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang dicapai berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan serta hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut (Sutanto & Kurniawan, 2016), kinerja merupakan manifestasi dari kemampuan dalam bentuk karya nyata atau merupakan karya yang diraih oleh karyawan dalam menjalankan tugas dan pekerjaan yang berasal dari perusahaan

Kinerja karyawan umumnya dipahami sebagai sumbangan yang diberikan oleh karyawan terhadap kemajuan dan perkembangan suatu organisasi, di mana kepuasan terhadap kinerja tercapai jika target pekerjaan dapat terlaksana dengan baik. Oleh karena itu, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan perlu ditingkatkan untuk mencapai hasil yang lebih optimal.

Kepuasan dipandang sebagai pernyataan positif hasil dari penilaian para karyawan terhadap apa yang telah dilakukan oleh organisasi kepada karyawannya. Kepuasan kerja diidentifikasi sebagai variabel yang intuitif saling berkaitan dengan kinerja karena tinggi rendahnya kepuasan kerja akan memberikan dampak terhadap kinerja karyawan (Farmi et al., 2020). Kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan, di mana karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan tingkat kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja mencerminkan seberapa baik perusahaan memenuhi kebutuhan dan harapan karyawannya, baik secara materi maupun non-materi.

Menurut Robbins (Utama, Kirana, & Subianto, 2021), untuk pencapaian kinerja yang maksimal biasanya akan tercipta jika pegawai merasakan kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai sikap (*attitude*) bagi seorang pegawai, jika suatu pekerjaan sesuai dengan kepentingan dan harapan maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai demikian pula sebaliknya. Kepuasan kerja yang dimiliki seorang pegawai akan memperlihatkan sikap yang positif terhadap pekerjaan dalam bekerja, sedangkan pegawai yang s akan memperlihatkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu sendiri. n kerja pada dasarnya merupakan suatu yang bersifat individual,



sedangkan masing-masing individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda.

Kinerja karyawan merupakan faktor krusial dalam pencapaian tujuan organisasi, tidak terkecuali bagi lembaga pemerintahan seperti Otoritas Jasa Keuangan (OJK). OJK memiliki peran strategis dalam mengawasi sektor jasa keuangan nasional, sehingga menuntut kinerja optimal dari seluruh pegawainya, termasuk di tingkat regional seperti Kantor OJK (KOJK) regional 6 yang mencakup wilayah Sulawesi, Mamuju, dan Papua (Sulampua). Namun, dalam implementasinya, masih ditemukan berbagai tantangan internal yang memengaruhi performa karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara singkat, beberapa karyawan merasa kinerjanya tidak maksimal. Faktor-faktor yang diduga menjadi penyebab belum maksimalnya pencapaian kinerja ini ada beberapa. Salah satunya disebabkan oleh *Quality of Work Life* (QWL) atau kualitas kehidupan kerja yang belum optimal. QWL mencakup keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, kenyamanan lingkungan kerja, serta sistem kerja yang mendukung kesehatan mental dan fisik karyawan. Di KOJK Regional 6 Sulampua, beberapa karyawan mengeluhkan beban kerja yang tinggi dan tekanan waktu akibat target pengawasan dan pelaporan yang ketat, yang berdampak pada terganggunya *work-life balance*. Selain itu, kebijakan fleksibilitas kerja yang belum sepenuhnya diterapkan secara merata membuat sebagian pegawai merasa kurang leluasa dalam mengatur ritme kerja mereka. Hal ini menjadi indikasi bahwa QWL belum sepenuhnya optimal.

Dalam pandangan (Pujiyanto, Solikhah, & Supriadi, 2022) mengatakan bahwa QWL bukan hanya mengacu pada bagaimana orang dapat melakukan pekerjaan yang lebih baik atau hanya meningkatkan produktifitas saja, melainkan juga bagaimana pekerjaan dapat menyebabkan pekerja menjadi lebih baik dalam hal pemenuhan kesejahteraan maupun martabatnya. Pandangan lainnya dari Anatan dan Ellitan dalam (Astitiani & Surya, 2016), *Quality of Work Life* adalah suatu cara pikir tentang orang-orang, pekerjaan, dan organisasi yang memusatkan perhatian pada dampak pekerjaan terhadap pekerja dan efektivitas organisasional, disamping memberikan gagasan-gagasan partisipatif dalam

akan masalah-masalah organisasional dan pembuatan keputusan. Faktor ini didukung oleh teori hierarki kebutuhan oleh Maslow (Waldan, yang selanjutnya, berdasarkan teori tersebut *quality of work life* dinyatakan



sebagai sebuah kepuasan atas tujuh kebutuhan alami manusia yaitu kebutuhan fisiologi, kebutuhan keselamatan dan keamanan, kebutuhan sosial, *esteem needs*, kebutuhan aktualisasi diri, dan yang terakhir *esthetic needs*. Dapat diambil benang merah bahwa implementasi dari *quality of work life* adalah dengan cara mengubah iklim kerja yang buruk dan kurang menyenangkan menjadi lebih baik dan nyaman bagi karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa organisasi ke arah yang lebih baik.

Faktor lainnya ada dari sisi motivasi. Motivasi juga memainkan peranan penting dalam mendorong karyawan untuk berkontribusi maksimal. Meskipun OJK telah menyediakan berbagai fasilitas dan sistem penghargaan berbasis kinerja, namun masih ditemukan permasalahan seperti kurangnya transparansi dalam pemberian penghargaan dan jenjang karier yang dianggap stagnan oleh sebagian karyawan. Hal ini menyebabkan penurunan motivasi intrinsik, khususnya pada karyawan yang telah bekerja cukup lama namun merasa perkembangan kariernya tidak sebanding dengan usaha yang diberikan. Motivasi yang baik merupakan salah satu kunci utama dalam meningkatkan kinerja. Ketika seseorang memiliki dorongan yang kuat untuk mencapai tujuan, baik melalui penghargaan intrinsik maupun ekstrinsik, mereka cenderung bekerja lebih keras, lebih fokus, dan lebih konsisten. Dengan motivasi yang optimal, potensi karyawan dapat berkembang secara maksimal, menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi dan kontribusi yang signifikan bagi pencapaian tujuan organisasi.

Menurut (Puspaningrum, Adji, & Kristiyana, 2019), motivasi kerja merupakan dorongan seorang karyawan dalam bekerja di perusahaan. Dukungan atas motivasi kerja para karyawan dapat terwujud apabila kebutuhan setiap karyawan dapat terpenuhi. Sedangkan menurut (Farmi et al., 2020) motivasi merupakan suatu konsep yang menjelaskan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri individu untuk memulai dan mengarahkan perilaku dimana perilaku yang semangat adalah hasil dari tingkat motivasi yang tinggi. Faktor tersebut didukung oleh teori kesejahteraan subjektif (Ayu & Nurani, 2023) bahwa kesejahteraan individu yang mencakup aspek fisik, emosional, dan sosial dapat mempengaruhi kepuasan dan motivasi kerja. Karyawan yang merasa lebih baik tentang pekerjaan mereka akan menunjukkan performa yang lebih tinggi.



permasalahan QWL dan motivasi tersebut kemudian berpotensi mempengaruhi kepuasan kerja, yang merupakan bentuk evaluasi subjektif terhadap pekerjaan dan lingkungannya. Hal ini dapat menurunkan

loyalitas, komitmen, serta semangat kerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas pelayanan dan produktivitas. Akhirnya, kinerja karyawan menjadi indikator paling terlihat dari akumulasi permasalahan tersebut. Terdapat indikasi bahwa beberapa unit kerja mengalami keterlambatan dalam penyelesaian laporan dan audit, serta adanya penurunan responsivitas dalam pelayanan kepada lembaga jasa keuangan yang menjadi mitra. Hal ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan kinerja belum sepenuhnya efektif jika faktor-faktor pendukung psikologis dan lingkungan kerja belum diperhatikan secara menyeluruh. Hal ini didukung oleh penelitian (Satria & Dewi, 2018), dimana kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri individu (faktor personal) maupun dari elemen-elemen organisasi (faktor organisasional). Di antara faktor-faktor tersebut, *quality of work life* dan motivasi merupakan dua elemen yang sangat penting dan berperan signifikan dalam menentukan kinerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan teori harapan (*expectancy theory*) dalam (Sunarta, 2019) yang dikembangkan oleh Vroom. Teori ini menekankan dimana kerja merupakan selisih antara apa yang seharusnya dirasakan sesuai dengan kenyataan. Kepuasan atau ketidakpuasan kerja muncul karena individu memiliki kemampuan dan kebutuhan. Jika karyawan tidak melihat hubungan yang jelas antara usaha yang mereka lakukan, hasil yang diharapkan, dan penghargaan yang diterima, maka motivasi mereka akan menurun. *Quality of work life* yang tidak mendukung akan mengurangi harapan karyawan untuk mendapatkan hasil yang baik, sehingga mereka cenderung tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerja.

Secara keseluruhan, kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel intervening karena meningkatkan efek positif dari QWL dan motivasi terhadap kinerja. Ini menegaskan bahwa meskipun QWL dan motivasi penting untuk kinerja, kepuasan kerja adalah faktor kunci yang memperkuat dampak dari kedua variabel tersebut terhadap hasil kerja yang optimal. Dengan kata lain, jika QWL dan motivasi ditingkatkan tetapi tidak diiringi dengan kepuasan kerja yang baik, maka efeknya terhadap kinerja mungkin tidak akan sebesar ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Jadi, kedua aspek ini diyakini berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian berjudul **“Pengaruh QWL dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**



## **Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Pada Karyawan Otoritas Jasa Keuangan KANTOR REGIONAL 6 Sulampua”**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan penjelasan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penulis mencoba merumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah QWL berpengaruh terhadap kinerja karyawan Otoritas Jasa Keuangan Kantor Regional 6 Sulampua?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Otoritas Jasa Keuangan Kantor Regional 6 Sulampua?
3. Apakah QWL berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan Otoritas Jasa Keuangan Kantor Regional 6 Sulampua?
4. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan Otoritas Jasa Keuangan Kantor Regional 6 Sulampua?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dilakukan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh QWL terhadap kinerja karyawan Otoritas Jasa Keuangan Kantor Regional 6 Sulampua.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Otoritas Jasa Keuangan Kantor Regional 6 Sulampua.
3. Untuk mengetahui pengaruh QWL terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada karyawan Otoritas Jasa Keuangan Kantor Regional 6 Sulampua.
4. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada karyawan Otoritas Jasa Keuangan Kantor Regional 6 Sulampua.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:\\  
agi penulis



Dengan penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi penulis sendiri untuk memperluas dan memperdalam wawasan dibidang manajemen, khususnya masalah QWL, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja.

2. Bagi perusahaan

Penelitian ini akan menghasilkan informasi yang bermanfaat sebagai masukan dan pertimbangan bagi perusahaan untuk mengetahui arti pentingnya QWL, motivasi dan kepuasan kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada pihak yang ingin meneliti permasalahan yang sama pada masa yang akan datang.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut (Sakti, 2023) manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah kegiatan manajerial yang melibatkan penyebaran, pengembangan dan evaluasi penghargaan orang sebagai anggota individu dari suatu organisasi atau bisnis. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut cara-cara mendesain sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan.

(Purwanto, 2024) menyatakan manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan sumber daya manusia yang berfungsi melakukan perencanaan sumber daya manusia, penerapan, perekrutan, pelatihan, pengembangan karir karyawan atau pegawai serta melakukan inisiatif terhadap pengembangan organisasional sebuah organisasi atau perusahaan.

Menurut Dessler dalam (Soetrisno, 2017:5) manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan, dan penilaian.

Manajemen sumber daya manusia mencakup semua praktik manajemen yang secara langsung dapat mempengaruhi organisasi. Jadi secara sederhana, manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan yang dilakukan untuk memanfaatkan sumber daya manusia suatu organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai berbagai tujuan.

##### 2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia tentunya memiliki fungsi yang semestinya diperhatikan oleh organisasi, sebagaimana yang dikemukakan Flippo yah, 2021) yang diuraikan sebagai berikut:



## 1. Fungsi Manajemen

### a. Perencanaan

Perencanaan mempunyai arti penentuan lebih lanjut mengenai program tenaga kerja (meliputi penetapan jumlah dan kuantitas tenaga kerja) yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi.

### b. Pengorganisasian

Setelah menetapkan rencana, maka perlu dibentuk suatu organisasi untuk melaksanakannya. Organisasi dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang mengkaitkan antara pekerjaan, karyawan dan faktor-faktor fisik sehingga dapat terjalin kerja sama satu dengan yang lainnya.

### c. Pengarahan

Pengarahan terdiri dari fungsi *staffing* dan *leading* penempatan orang-orang dalam struktur organisasi. Fungsi pengarahan ini berhubungan dengan cara memotivasi dan mengarahkan pegawainya agar memiliki keamanan untuk bekerja dan dapat mengerjakan pekerjaannya dengan efektif.

### d. Pengawasan

Fungsi manajerial yang mengatur aktivitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan.

## 2. Fungsi Operasional

### a. Pengadaan

Pengadaan adalah usaha untuk memperoleh sejumlah pegawai dengan jenis tenaga kerja yang sesuai dengan yang dibutuhkan terutama berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan.

### b. Pengembangan

Setelah mendapatkan tenaga kerja sesuai dengan yang dibutuhkan maka harus dilakukan usaha untuk meningkatkan keahlian karyawan melalui program pendidikan dan latihan yang tepat agar karyawan dapat melakukan tugasnya dengan baik.



c Kompensasi

Fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada perusahaan.

d Integrasi

Merupakan usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu organisasi, instansi maupun masyarakat. Oleh karena itu harus dipahami sikap dan prinsip-prinsip pegawai.

e Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan dicapai dengan memelihara sikap-sikap pegawai yang menguntungkan organisasi atau perusahaan.

f Pemutusan Hubungan Kerja

Usaha terakhir dari fungsi operasional ini adalah tanggung jawab organisasi atau perusahaan untuk mengembalikan pegawai ke lingkungan masyarakat dalam keadaan sebaik mungkin, bila organisasi atau perusahaan mengadakan pemutusan hubungan kerja.

### 2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti dalam (N. R. Silaen, 2021), tujuan manajemen sumber daya manusia mempunyai empat tujuan secara umum, yaitu:

1. Tujuan Sosial

Tantangan tenaga kerja perusahaan merupakan tanggung jawab social organisasi dari manajemen sumber daya manusia. Ancaman terhadap pencapaian tujuan organisasi serta dampak negatif yang timbul dan pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia di dalam organisasi merupakan tugas dan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia.

2. Tujuan Organisasional

Tingkat efektifitas yang tinggi dimiliki oleh organisasi apabila penyusunan sasaran formal dibuat dengan baik. Hal ini bertujuan untuk membantu pencapaian tujuan organisasi perusahaan dan pengakuan adanya keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi perusahaan.



### 3. Tujuan Fungsional

Tujuan ini biasa disebut dengan tujuan objektif. Mempertahankan kontribusi sumber daya manusia pada setiap bidang di dalam organisasi perusahaan merupakan tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia. Kontribusi optimal diberikan untuk kelangsungan perusahaan dengan melakukan pemeliharaan sumber daya manusia yang baik yang dimiliki organisasi perusahaan.

### 4. Tujuan Pribadi atau Individual

Manajemen sumber daya manusia diberikan kewenangan untuk memperhatikan tujuan pribadi atau individu di dalam perusahaan. Hal ini disebabkan karena tujuan pribadi atau individu harus selaras dengan tujuan organisasi sehingga memudahkan pencapaian tujuan organisasi. Tujuan individu karyawan dapat dimanfaatkan perusahaan untuk meningkatkan motivasi guna memberi kontribusi yang optimal bagi perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan mudah dicapai jika seluruh sumber daya manusia memberikan kontribusi yang optimal dalam menjalankan tugas-tugasnya.

## 2.2 *Quality of Work Life (QWL)*

### 2.2.1 *Pengertian Quality of Work Life (QWL)*

Menurut Anatan dan Ellitan dalam (Astitioni & Surya, 2016), *Quality of Work Life* adalah suatu cara pikir tentang orang-orang, pekerjaan, dan organisasi yang memusatkan perhatian pada dampak pekerjaan terhadap pekerja dan efektivitas organisasional, disamping memberikan gagasan-gagasan partisipatif dalam memecahkan masalah-masalah organisasional dan pembuatan keputusan.

*Quality of Work Life* didefinisikan sebagai upaya dalam kehidupan organisasional melalui cara dimana para karyawan diberi kesempatan untuk turut berperan dalam menentukan cara mereka bekerja dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasarannya. Suasana kerja akan menciptakan kualitas kehidupan kerja yang kondusif bagi tercapainya tujuan organisasi. Peningkatan kualitas kehidupan kerja seseorang dapat memiliki dampak positif pada kepuasan kerja terhadap organisasi, seperti tingkat absensi dan karyawan (Kurniawati, 2018).



Salah satu konsep QWL didasarkan pada teori hierarki kebutuhan oleh Maslow (Waldan, 2018). Yang selanjutnya, berdasarkan teori tersebut *quality of work life* dinyatakan sebagai sebuah kepuasan atas tujuh kebutuhan alami manusia yaitu kebutuhan fisiologi, kebutuhan keselamatan dan keamanan, kebutuhan social, *esteem needs*, kebutuhan aktualisasi diri, dan yang terakhir *esthetic needs*.

Pendapat dari Gibson (Pitha, Lengkong, & Trang, 2021), QWL merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Kualitas kehidupan kerja dimaksudkan pada suatu filosofi manajemen dalam meningkatkan harga diri karyawan, memperkenalkan perubahan dalam budaya organisasi serta memperbaiki keadaan fisik dan emosional para karyawan. Dengan adanya peningkatan perubahan dan perbaikan tersebut, karyawan akan memiliki kesempatan untuk tumbuh dan berkembang.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli, dapat dikatakan QWL adalah proses organisasi kerja, yang memungkinkan anggota di semua tingkatan untuk berpartisipasi aktif dalam membentuk organisasi, lingkungan, metode, dan hasil yang berdampak positif, baik secara fisik maupun emosional.

### **2.2.2 Faktor yang Mempengaruhi *Quality of Work Life* (QWL)**

Pendapat Candranshu Sinha dalam (Astitioni & Surya, 2016), terdapat dua belas faktor penting dari *Quality of Work Life* untuk pengembangan karyawan seperti komunikasi, pengembangan karir dan pertumbuhan, komitmen organisasi, dukungan pengawasan emosional, pengaturan kerja yang fleksibel, budaya respon keluarga, motivasi karyawan, iklim organisasi, dukungan organisasi, kepuasan kerja, penghargaan dan manfaat dan kompensasi.

### **2.2.3 Indikator *Quality of Work Life* (QWL)**

Menurut (Wibowo, 2017) terdapat empat indikator dalam mengukur QWL, yakni:

1. Dimensi partisipasi, berhubungan dengan keterbukaan penyampaian gagasan dan keterlibatan pegawai dalam proses pembuatan kebijakan organisasi.
2. Dimensi restrukturisasi kerja, hal ini berhubungan dengan kesempatan pegawai dalam mengembangkan diri dalam meningkatkan kemampuan



dalam penyelesaian pekerjaan dengan program pelatihan, karir dan ketersediaan pendukung buku referensi.

3. Dimensi sistem imbalan, berhubungan dengan kejelasan dan keadilan dalam hal pemberian tambahan kompensasi, dan termasuk fasilitas kesehatan.
4. Dimensi lingkungan kerja, berhubungan dengan kenyamanan bekerja dalam organisasi, jaminan keselamatan bekerja, dan kondisi ruang bekerja pegawai yang nyaman.

## **2.3 Motivasi**

### **2.3.1 Pengertian Motivasi**

Rivai dalam (Yasnita & Fitri, 2019) berpendapat motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka.

Pendapat lainnya, motivasi kerja merupakan dorongan seorang karyawan dalam bekerja di perusahaan. Dukungan atas motivasi kerja para karyawan dapat terwujud apabila kebutuhan setiap karyawan dapat terpenuhi, sehingga dapat dikatakan bahwa tinggi rendahnya motivasi kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh seberapa jauh pemenuhan kebutuhan dari setiap karyawan yang merupakan faktor penting dalam menciptakan dorongan atau motivasi terhadap karyawan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan yang diharapkan untuk kemajuan perusahaan (Puspaningrum et al., 2019).

Selanjutnya, (Farmi et al., 2020) menambahkan motivasi merupakan suatu konsep yang menjelaskan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri individu untuk memulai dan mengarahkan perilaku dimana perilaku yang semangat adalah tingkat motivasi yang tinggi.

cClelland (Marliani, 2019) mengembangkan teori kebutuhan yang nya terdapat tiga macam motivasi dalam diri manusia. 1) Motivasi prestasi,



adalah dorongan dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. 2) Motivasi afiliasi, adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang lain. Mereka akan bekerja lebih baik apabila mendapatkan pujian karena sikap dan kerja mereka yang menyenangkan. 3) Motivasi kekuasaan, adalah dorongan untuk mempengaruhi orang-orang dan mengubah situasi. Pada dasarnya mereka ingin menimbulkan dampak pada organisasi dan mau memikul resiko.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang ada dalam diri karyawan sebagai suatu tenaga yang menimbulkan, mengarahkan dan menentukan tingkat usaha dalam mengerjakan sesuatu untuk mencapai tujuan yang dikehendaki yang dapat dilihat dari tampilan kerjanya hingga tercapai kepuasan kerja yang diinginkan.

### 2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi adalah suatu isu yang kompleks dalam sebuah organisasi karena kemauan dan minat seseorang berbeda satu sama lainnya. Terdapat dua dimensi yang menjadi faktor motivasi (Hutagalung, 2022), yakni:

#### 1. Motivasi Intrinsik

Faktor yang mendorong pegawai untuk termotivasi seperti kemauan yang muncul dari dalam individu itu sendiri. Faktor motivasi ini diikuti dengan atribut kesuksesan kerja, rasa ingin dikenal, tantangan kerja, peningkatan karir.

#### 2. Motivasi Ekstrinsik

Secara umum faktor ini berhubungan dengan konteks psikologi dan fisik dimana pekerjaan dilakukan. Sebuah lingkungan kerja yang nyaman, upah tinggi atau rendah, hubungan yang baik dengan rekan kerja, pengawasan yang efektif dan peraturan administrasi yang tepat.

### 2.3.3 Indikator Motivasi

Indikator motivasi kerja menurut Hasibuan (Adha, Qomariah, & Hafidzi, 2019) yaitu:



• kebutuhan Fisik

• kebutuhan akan fasilitas penunjang yang di dapat di tempat kerja, misalnya fasilitas penunjang untuk mempermudah penyelesaian tugas dikantor.

## 2. Kebutuhan Rasa Aman

Kebutuhan akan rasa aman ini, diantaranya adalah rasa aman fisik, stabilitas, ketergantungan, perlindungan dan kebebasan dari daya-daya mengancam seperti: takut, cemas, bahaya.

## 3. Kebutuhan sosial

Kebutuhan yang harus dipenuhi berdasarkan kepentingan bersama dalam masyarakat, kebutuhan tersebut dipenuhi bersama-sama, contohnya interaksi yang baik antar sesama.

## 4. Kebutuhan akan penghargaan

Kebutuhan akan penghargaan atas apa yang telah dicapai oleh seseorang, contohnya kebutuhan akan status, kemuliaan, perhatian, reputasi.

## 5. Kebutuhan dorongan mencapai tujuan

Kebutuhan akan dorongan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan, misalnya motivasi dari pimpinan.

## 2.4 Kinerja

### 2.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan memegang peranan penting dalam hal kelangsungan organisasi. Kinerja karyawan akan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. (Sutanto & Kurniawan, 2016) mengemukakan bahwa kinerja bukan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan, tetapi manifestasi dari kemampuan dalam bentuk karya nyata atau merupakan karya yang diraih oleh karyawan dalam menjalankan tugas dan pekerjaan yang berasal dari perusahaan.

Menurut Mangkunegara dalam (Farmi et al., 2020), kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang dicapai berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan serta hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sejalan dengan definisi di atas, Dewi dan Utama (Irmayanthi & Surya, 2020) berpendapat kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan baik dari segi maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggungjawabkan dengan perannya didalam organisasi atau perusahaan, dan disertai dengan



kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya dan dalam periode tertentu.

Sutrisno (Tanjung, Hardita, & Tupti, 2022) mendefinisikan kinerja sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan dan selama kurun waktu tertentu, kinerja merupakan sebagai perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Menurut teori penetapan tujuan yang dikembangkan oleh Locke sejak 1968 (Ilmy, Mus, & Ahmad, 2021), ada empat mekanisme dalam memotivasi individu untuk mencapai kinerja. Pertama, penetapan tujuan dapat mengarahkan perhatian individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan tersebut. Kedua, tujuan dapat membantu mengatur usaha yang diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan. Ketiga, adanya tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan. Dengan demikian, dengan adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan beberapa definisi yang ada, dapat disimpulkan kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja, yang juga hasil dari proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

## 2.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Pendapat Gibson dalam (Chairunnisah, 2021), ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Faktor individu, terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang, serta demografis. Kemampuan dan keterampilan meliputi mental dan fisik. Latar belakang meliputi keluarga dan pengalaman. Demografis meliputi umur, etnis, dan jenis kelamin.
2. Faktor psikologis, meliputi persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran, dan motivasi.
3. Faktor organisasi, meliputi sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.



### 2.4.3 Indikator Kinerja

Menurut Robbins (R. N. Silaen, 2021), kinerja karyawan dapat diukur dengan indikator berikut ini:

1. Kualitas kerja  
Kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan dan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan merupakan ukuran dari kualitas kerja.
2. Kuantitas kerja  
Jumlah yang dinyatakan dalam unit dan siklus aktifitas yang diselesaikan adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam kuantitas.
3. Ketepatan waktu  
Menyelesaikan aktifitas dengan tepat waktu dan memaksimalkan waktu yang ada dengan aktifitas lain.
4. Efektifitas  
Menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya dengan cara memaksimalkan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, bahan baku) yang ada.
5. Komitmen  
Tingkat dimana seorang karyawan yang dapat menjalankan fungsi kerjanya dan tanggung jawabnya terhadap instansi atau perusahaan disebut dengan komitmen.

## 2.5 Kepuasan Kerja

### 2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

(Hendrawijaya & Rizal, 2022) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan senang yang dirasakan individu dalam menjalankan suatu pekerjaan, setiap individu memiliki persepsi mengenai kepuasan kerja yang berbeda sesuai dengan keinginan atau harapan yang ingin didapatkan.

Menurut Siagian dalam (Tanjung et al., 2022), kepuasan kerja adalah tanggapan seseorang atas apa yang mereka harapkan pada saat bekerja dengan apa yang mereka dapatkan setelah mereka melakukan pekerjaan tersebut. Hal ini berkaitan dengan situasi kerja, kerjasama antar pegawai, imbalan dan faktor-faktor lainnya.



Pendapat pekerja tentang seberapa efektif pekerjaan mereka menyediakan hal-hal yang paling mereka hargai adalah yang menentukan seberapa puas mereka dengan pekerjaan mereka. Menurut Brayfield dan Rothe dalam (Riskawati, Kasran, & Sampetan, 2023), kepuasan kerja adalah cara pandang seseorang terhadap pekerjaannya.

Vroom mengembangkan teori harapan (Sunarta, 2019) dimana kerja merupakan selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan atau ketidakpuasan kerja muncul karena individu memiliki kemampuan dan kebutuhan. Kebutuhan dalam hal ini tentu saja tidak hanya dalam bentuk materi (gaji dan upah) akan tetapi juga termasuk non materi seperti karir, prestasi, jabatan, kesempatan pengembangan, sosial, dan spiritual. Kebutuhan materi maupun non materi tersebut dipenuhi dengan cara bekerja, menggunakan kemampuan sehingga memberikan manfaat bagi individu dan organisasi. Pada saat bekerja, maka saat itulah individu mulai mempunyai harapan-harapan bahwa kebutuhan akan dipenuhi di tempat kerja. Ketidakpuasan muncul ketika ada kesenjangan antara harapan individu terhadap organisasi terhadap kebutuhan yang diterimanya setelah bekerja dalam organisasi. Kepuasan kerja merupakan perbandingan antara kontribusi individu dan imbalan yang diterima. Jika dilihat dari aspek waktu, maka kepuasan kerja dapat dirasakan atau dapat terjadi pada saat imbalan yang diterima individu sama atau lebih besar dari harapan terhadap kontribusi yang diberikan individu terhadap organisasi.

Dari berbagai pendapat para ahli, dapat disimpulkan kepuasan kerja merupakan sikap (positif atau negatif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan.

## 2.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Robbins menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yakni faktor psikologis, faktor finansial, faktor sosial, dan faktor fisik (Indrasari, 2017). Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:



Faktor psikologis pegawai dalam kepuasan kerja menggambarkan bahwa pegawai lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepadanya untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara bebas. Pegawai sangat mengharapkan

tanggapan atasan tentang seberapa baik pekerjaan tersebut dikerjakan. Pekerjaan yang tidak menantang seringkali membuat pegawai bosan, sebaliknya jika pekerjaan terlalu menantang cenderung akan sulit dikerjakan dan membuat pegawai frustrasi. Pekerjaan yang tantangannya di antara kedua batas ekstrim inilah yang mampu membuat pegawai menjadi senang dan puas.

2. Faktor Finansial. Pegawai menginginkan kebijakan organisasi dalam sistem pembayaran dan kesempatan promosi yang adil dan sesuai dengan yang diharapkan. Kepuasan kerja akan tercipta jika pembayaran gaji dilakukan dengan adil yakni sesuai ruang lingkup pekerjaan, sesuai kemampuan pegawai, serta sesuai standar yang berlaku. Walaupun tidak semua pegawai bertujuan mencari uang semata.
3. Faktor Fisik. Pegawai selalu akan memperhatikan lingkungan kerja untuk memperoleh rasa nyaman. Pegawai tidak menyukai jika fasilitas kerja tidak menyenangkan dan berbahaya bagi keselamatan jiwanya. Pegawai menghendaki suasana lingkungan kerja mendekati suasana ketika sedang berada dirumah.
4. Faktor Sosial. Pegawai tidak hanya bekerja untuk uang atau penghargaan fisik semata. Bagi kebanyakan pegawai bekerja pada dasarnya adalah untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Memiliki dukungan rekan kerja positif akan memberikan kepuasan kerja pegawai. Perilaku pimpinan juga mempengaruhi kepuasan kerja.

### 2.5.3 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator. Smith menyatakan terdapat lima dimensi kepuasan kerja (Indrasari, 2017), yakni:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan memberikan kesempatan pegawai belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggungjawab. Dalam teori dua faktor diterangkan bahwa pekerjaan merupakan faktor yang akan menggerakkan tingkat motivasi kerja yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.

kesempatan terhadap gaji. Kepuasan kerja pegawai akan terbentuk apabila besar uang yang diterima pegawai sesuai dengan beban kerja dan seimbang dengan pegawai lainnya



3. Kesempatan promosi. Promosi adalah bentuk penghargaan yang diterima pegawai dalam organisasi. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pegawai dipromosikan atas dasar prestasi kerja yang dicapai pegawai tersebut.
4. Kepuasan terhadap supervisi. Hal ini ditunjukkan oleh atasan dalam bentuk memperhatikan seberapa baik pekerjaan yang dilakukan pegawai, menasehati dan membantu pegawai serta komunikasi yang baik dalam pengawasan. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pengawasan yang dilakukan supervisor bersifat memotivasi pegawai.
5. Kepuasan terhadap rekan sekerja. Jika dalam organisasi terdapat hubungan antara pegawai yang harmonis, bersahabat, dan saling membantu akan menciptakan suasana keompok kerja yang kondusif, sehingga akan menciptakan kepuasan kerja pegawai.



## 2.6 Penelitian Terdahulu

Peneliti menjelaskan secara singkat terkait beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh beberapa orang atau peneliti yang dijadikan sebagai referensi guna menunjang penelitian ini. Adapun deskripsi beberapa penelitian terdahulu tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO.	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Hasil Penelitian
1	(Darmawan, Irdiana, & Ariyono, 2023)	Peningkatan Kinerja Pegawai Ditinjau Dari <i>Quality of Work Life</i> Melalui Kepuasan Kerja	<ol style="list-style-type: none"><li>1. QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</li><li>2. QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</li><li>3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</li><li>4. Kepuasan kerja dapat memediasi QWL terhadap kinerja pegawai.</li></ol>
2	(Pujianto et al., 2022)	Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> (QWL) dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"><li>1. <i>Quality of Work Life</i> dan motivasi kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li><li>2. Secara individu (parsial) kedua variable independent juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li></ol>



NO.	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Hasil Penelitian
3	Raudhotunnisa & Husniati, 2022)	Pengaruh Motivasi Kerja, Stres Kerja, dan <i>Quality of Work Life</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT Sankyu Indonesia International Krakatau <i>Steel in Site</i> Cilegon	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.</li> <li>2. QWL berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.</li> <li>3. Motivasi, stress kerja, dan QWL secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>
4	(Sutrisno, 2022)	<i>The Impact of Compensation, Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance in The Company: A Review Literature</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivasi berpengaruh nyata pada kinerja karyawan.</li> <li>2. Kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan.</li> </ol>
5	(Darmawan, Anggelina, & Sunardi, 2022)	Motivasi, Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir dan <i>Self Efficacy</i> terhadap Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil penelitian dengan menggunakan uji simultan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara variable motivasi dan variable independent lainnya terhadap kinerja karyawan.</li> <li>2. Hasil penelitian dengan menggunakan uji parsial membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>
6	(Joko, Tiarapuspa, & Ikhwan, 2022)	Efek Peningkatan <i>Quality of Work Life</i> dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat pengaruh positif QWL terhadap kinerja</li> <li>2. Terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja.</li> <li>3. Hasil dari penelitian ini yaitu persepsi QWL dan pemberian motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan.</li> </ol>



NO.	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Hasil Penelitian
7	(Parasian & Adiputra, 2021)	Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Kepuasan kerja terdapat pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	(Jopanda, 2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.
9	(Kurniawan, 2020)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Pln (Persero) Up3 Kuala Kapuas Kalimantan Tengah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</li> <li>2. Peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>
10	(Galla, Tewel, & Jan, 2020)	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening Pada PL PLN (Persero) UIP Sulbagut	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivasi kerja dan pengembangan karir secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</li> <li>2. Motivasi kerja, pengembangan karir dan kepuasan kerja secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>3. Motivasi kerja dan pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan</li> </ol>



NO.	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Hasil Penelitian
			terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.
11	(Farmi et al., 2020)	Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Pos Indonesia (Persero) Kprk Lhokseumawe Dengan Motivasi Intrinsik dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat pengaruh signifikan QWL terhadap motivasi intrinsik.</li> <li>2. Terdapat pengaruh signifikan QWL terhadap kepuasan kerja.</li> <li>3. Terdapat pengaruh signifikan QWL terhadap kinerja karyawan.</li> <li>4. Terdapat pengaruh signifikan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan.</li> <li>5. Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.</li> <li>6. Terdapat pengaruh signifikan QWL terhadap kinerja karyawan melalui motivasi intrinsik.</li> <li>7. Terdapat pengaruh signifikan QWL terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.</li> </ol>
12	(Takalao, Taroreh, & Trang, 2019)	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</li> <li>2. Motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</li> <li>3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>4. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>5. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>



NO.	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Hasil Penelitian
			6. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
13	(Setiyadi & Wartini, 2016)	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.</li> <li>2. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</li> <li>3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</li> <li>4. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>
14	(Nurbiyati, 2014)	Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> (QWL) Terhadap Kinerja Pegawai dengan Disiplin dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Secara parsial QWL berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.</li> <li>2. Secara simultan QWL dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.</li> <li>3. Ada pengaruh tidak langsung (QWL terhadap kinerja melalui kepuasan kerja) lebih besar dibandingkan pengaruh langsung (QWL terhadap kinerja).</li> </ol>





Optimized using  
trial version  
[www.balesio.com](http://www.balesio.com)