

**PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT BANK
PEMBANGUNAN DAERAH (BPD) SULAWESI TENGGARA**

SKRIPSI



Ditulis Oleh:

Nama : Nursahara Juniaeni Khaeruddin
Nomor Mahasiswa : 19311383
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

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

2024

**PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* DI PT BANK PEMBANGUNAN
DAERAH (BPD) SULAWESI TENGGARA**

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 : Nursahara Juniaeni Khaeruddin
Nomor Mahasiswa : 19311383
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

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

2024

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah disajikan oleh pihak lain untuk memperoleh gelas sarjana di perguruan tinggi tertentu dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak ada karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 12 September 2024



Nursahara Juniaeni Khaeruddin

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan
melalui Kpeuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada
PT Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara

Oleh:

Nama : Nursahara Juniaeni Khaeruddin

Nomor Mahasiswa : 19311383

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 12 September 2024

Telah disetujui dan disahkan oleh Dosen Pembimbing untuk diujikan



(Arif Hartono, SE., MHRM., Ph.D)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT BANK PEMBANGUNAN DAERAH (BPD) SULAWESI TENGGARA

Disusun oleh : Nursahara Juniaeni Khaeruddin

Nomor Mahasiswa : 19311383

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus
pada hari, tanggal: Selasa, 01 Oktober 2024

Penguji/Pembimbing TA : Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D.

Penguji : Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.

Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

**Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja
Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* Pada PT
Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara**

Nursahara Juniaeni Khaeruddin

Universitas Islam Indonesia

19311383@students.uii.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini ditulis untuk menguji pengaruh dari kualitas kehidupan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada PT Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data, melalui *Google Form* sebagai teknik pengumpulan data kuesioner. Responden pada penelitian ini berasal dari keseluruhan populasi yang berjumlah 252 responden. Teknik sensus merupakan metodologi pengambilan sampel yang digunakan dalam penentuan sampel. Adapun pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini dengan alat analisis SEM-PLS melalui software SmartPLS (versi 4.1.0.6). Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa 1) kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 2) motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 3) kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 4) motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 5) Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 6) kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan 7) kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Implikasi manajerial dalam penelitian ini, perusahaan perlu menerapkan program kualitas kehidupan kerja yang lebih terukur, yang mencakup komunikasi terbuka serta mendorong partisipasi aktif karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan seimbang agar dapat meminimalkan potensi terjadinya konflik. Peningkatan kualitas kehidupan kerja dan motivasi ini akan berkontribusi pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Kata Kunci: *Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Motivasi*

The Influence of Quality of Work Life and Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable in PT Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara

Nursahara Juniaeni Khaeruddin

Indonesian Islamic University

19311383@students.uii.ac.id

ABSTRACT

This research examines the influence of quality of work life and motivation on employee performance through job satisfaction as an intervening variable at PT Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara. This study employed a quantitative methodology, utilizing online questionnaires distributed via Google Forms. The respondents of this study comprised the entire population of 252 respondents. The census technique was used as the sampling methodology to determine the sample. Hypothesis testing in this study was conducted using the SEM-PLS analysis tool through SmartPLS software (v. 4.1.0.6). The results of this study based on data analysis found that 1) the quality of work life has a positive and significant effect on employee performance, 2) motivation has a positive and significant effect on employee performance, 3) the quality of work life has a positive and significant effect on job satisfaction, 4) motivation has a positive and significant effect on job satisfaction, 5) job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance, 6) job satisfaction can mediate the relationship between quality of work life and employee performance, and 7) job satisfaction can mediate the relationship between motivation and employee performance. The managerial implications of this study suggest, that the company should consider implementing a more structured quality work-life program. This program should prioritize open communication and encourage active employee participation to foster a supportive and balanced work environment, thus minimizing potential conflicts. Improving the quality of work life and motivation is likely to lead to increased job satisfaction, which, in turn, will positively impact overall employee productivity and performance.

Keywords: Quality of Work Life, Job Satisfaction, Employee Performance, and Motivation.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur di panjatkan atas kehadiran Allah Subhana Wata'ala atas segala rahmat dan hidayah-Nya yang telah dilimpahkan kepada seluruh umat-Nya. Shalawat serta salam pada junjungan Nabi besar Muhammad SAW. Nabi yang telah menuntun kita dari zaman Jahiliyah menuju zaman yang Rahmatan Lil'Alamin. Dengan mengucap syukur *Alhamdulillahirabbil'aalamiin* penulis dapat menyelesaikan penulisan tugas akhir (skripsi) dengan judul "Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kinerja Karyawan Sebagai Variabel *Intervening* di PT Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara" guna menyelesaikan masa studi sarjana di jenjang strata-1.

Pada penyusunan tugas akhir (skripsi) ini bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan, banyak tantangan dan proses yang perlu penulis lalui baik prosesnya yang cukup menguras waktu hingga pikiran, serta perjuangan-perjuangan demi keberlangsungan terselesaikannya karya tulis ilmiah ini. Penulis menyadari bahwa segala proses dan kelancaran dari penyusunan karya ilmiah ini tidak lain atas berkat do'a yang selalu dipanjatkan oleh penulis, orang tua penulis dan kerabat. Adapun dukungan serta bimbingan dari banyak pihak juga sangat membantu dalam proses penyelesaian penulisan tugas akhir ini. Maka demikian, penulis ingin mengucapkan terima kasih dengan tulus kepada:

1. Kedua orang tua tercinta ayahanda **Khaeruddin Arsyad** dan ibunda **Hajjah Nuraeni Nusr** yang selalu memberikan doa, kepercayaan dan dukungan baik moral dan finansial serta segala hal untuk penulis.

2. **Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D.** selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
3. **Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.** selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
4. **Bapak Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D.** selaku dosen pembimbing yang telah memberikan banyak sekali ilmu, motivasi, arahan serta dorongan kepada penulis selama proses penyusunan skripsi ini.
5. **Seluruh Staff PT Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara** yang telah memberikan izin dan bantuan dalam proses pengambilan data yang dibutuhkan selama proses penyusunan penelitian ini berlangsung.
6. Saudara-saudara tersayang kakak Muhammad Sahlan Ramadhan, Dinan Azmi Solichin dan Muhammad Fadhel Ramadhan Haeruddin serta adik Ade Nilam Juniaeni Nursafitri Khaeruddin yang selalu menjaga dan mendukung penulis selama melaksanakan pendidikan.
7. Sahabat seperjuangan, yang telah mendukung dan memberikan banyak bantuan serta pengalaman selama masa perkuliahan, Shaylla Lavanya Putri Sonata dan Hanna Lula Latiefa. Terima kasih telah berproses dan berkembang bersama selama kuliah.
8. Teman-teman Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen (MC FBE UII) periode 2019 s/d 2022 atas relasi yang diberikan, serta telah membantu dalam proses pengembangan karakter dan pengalaman berinteraksi selama berkuliah di UII khususnya FBE UII.

9. Rekan pengajar SAP *Learning* Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika atas kesempatan untuk berproses bersama.
10. Teman-teman Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII.
11. Terima kasih Dspace UII, Perpustakaan FBE UII, Science Direct, Emerald, Garuda Kemdikbud, Google, Youtube, Spotify, Instagram, Tiktok, Google Scholar yang turut berperan secara tidak langsung dalam proses penemuan sumber untuk menyelesaikan karya tulis ini dan juga sebagai penyemangat penulis.

Penulis tentunya menyadari dalam proses penulisan tugas akhir (skripsi) ini masih terdapat beberapa kekurangan. Penulis berharap melalui penulisan karya ilmiah ini, dapat memberikan manfaat yang membangun bagi banyak pihak dan juga adanya saran serta kritik atas hasil dari penelitian ini agar bisa menjadi lebih baik lagi dan juga dapat menambah manfaat bagi banyak orang. Aamiin.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabbil'alaamiin, dengan segala bentuk syukur dan kerendahan hati
kepada Allah SWT, saya mempersembahkan Tugas Akhir Skripsi ini untuk,

Allah SWT

Nabi Besar Muhammad SAW

Almamater tercinta Universitas Islam Indonesia

Kedua Orangtua tersayang

Kakak-kakak dan adikku terkasih

Motto dan Kutipan

“Live Honestly”

فَاصْبِرْ صَبْرًا جَمِيلًا

Artinya: “Maka, bersabarlah dengan kesabaran yang baik”.

(Q.S Al-Ma’arij: 5)

DAFTAR ISI

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR SKRIPSI	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR.....	viii
HALAMAN PERSEMBAHAN	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1. Landasan Teori	8
2.1.1. Kualitas Kehidupan Kerja	8
2.1.2. Motivasi	19
2.1.3. Kinerja Karyawan	27
2.1.4. Kepuasan Kerja	33
2.2. Penelitian Terdahulu.....	42
2.2.1. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan..	42
2.2.2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	47
2.2.3. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja	50
2.2.4. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja	56
2.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	59

2.2.6.	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	64
2.2.7.	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	70
2.3.	Hubungan Antar Variabel.....	85
2.3.1.	Pengaruh Variabel Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	85
2.3.2.	Pengaruh Variabel Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	86
2.3.3.	Pengaruh Variabel Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja	87
2.3.4.	Pengaruh Variabel Motivasi terhadap Kepuasan Kerja	87
2.3.5.	Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan ...	88
2.3.6.	Pengaruh Variabel Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	89
2.3.7.	Pengaruh Variabel Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	90
2.4.	Kerangka Penelitian	91
2.5.	Hipotesis Penelitian	92
BAB III	METODE PENELITIAN	93
3.1.	Pendekatan Penelitian.....	93
3.2.	Lokasi Penelitian	95
3.2.1.	Profil Perusahaan	95
3.2.2.	Visi dan Misi Perusahaan.....	96
3.2.3.	Struktur Perusahaan	97
3.3.	Identifikasi Variabel Penelitian	97
3.4.	Definisi Operasional dan Indikator	99
3.4.1.	Kinerja Karyawan (Y).....	99
3.4.2.	Kepuasan Kerja (Z)	100
3.4.3.	Kualitas Kehidupan Kerja (X1)	102
3.4.4.	Motivasi (X2).....	104
3.5.	Populasi dan Sampel Penelitian	104
3.5.1.	Populasi.....	105
3.5.2.	Sampel Penelitian.....	105
3.6.	Teknik Pengambilan Sampel.....	105
3.7.	Jenis Data dan Teknik Pengambilan Data	106

3.7.1.	Jenis Data	106
3.7.2.	Teknik Pengambilan Data	107
3.8.	Teknik Analisis Data	107
3.8.1.	<i>Partial Least Square (PLS)</i>	107
3.9.	Uji Instrumen Penelitian.....	108
3.9.1.	Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model/Measurement Model</i>)	108
3.9.2.	Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	111
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		114
4.1	Pengumpulan Data	114
4.1.1.	Uji Karakteristik Responden	114
4.1.2.	Analisis Deskriptif Variabel.....	122
4.2	Evaluasi Model.....	125
4.2.1.	Model Pengukuran (<i>Outer/Measurement Model</i>)	125
4.2.2.	Model Pengukuran (<i>Inner Model</i>).....	132
4.3	Pembahasan	138
4.3.1.	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	138
4.3.2.	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	142
4.3.3.	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja ...	144
4.3.4.	Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja	147
4.3.5.	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	150
4.3.6.	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	153
4.3.7.	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	156
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		161
5.1	Kesimpulan.....	161
5.2	Saran	163
DAFTAR PUSTAKA		167

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Review Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	44
Tabel 2.2 Review Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	48
Tabel 2.3 Review Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja	52
Tabel 2.4 Review Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja.....	57
Tabel 2.5 Review Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	62
Tabel 2.6 Review Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	66
Tabel 2.7 Review Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	71
Tabel 2.8 Teori Rujukan Kualitas Kehidupan Kerja.....	73
Tabel 2.9 Teori Rujukan Motivasi	77
Tabel 2.10 Teori Rujukan Kinerja Karyawan	79
Tabel 2.11 Teori Rujukan Kepuasan Kerja.....	82
Tabel 4.1.1 Karakteristik Responden menurut Jenis Kelamin	114
Tabel 4.1.2 Karakteristik Responden menurut Usia	115
Tabel 4.1.3 Karakteristik Responden menurut Pendidikan Terakhir	117
Tabel 4.1.4 Karakteristik Responden menurut Status Pernikahan	118
Tabel 4.1.5 Karakteristik Responden menurut Lama Bekerja.....	119
Tabel 4.1.6 Karakteristik Responden menurut Penghasilan	120
Tabel 4.1.7 Analisis Deskriptif Variabel.....	122
Tabel 4.2.1 Uji Konvergen Validitas	125
Tabel 4.2.2 Nilai <i>Cross Loading</i>	128
Tabel 4.2.3 Nilai <i>Fornell-Lacker Criterion</i>	130

Tabel 4.2.4 Nilai HTMT	130
Tabel 4.2.5 <i>Uji Reliability</i>	131
Tabel 4.2.6 Hasil uji <i>R Square</i>	132
Tabel 4.2.7 Hasil uji <i>Q Square Predict</i>	133
Tabel 4.2.8 Uji Hipotesis	135

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian	91
Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT BPD Sulawesi Tenggara.....	97
Gambar 4.1 Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	132
Gambar 4.2 <i>Bootstrapping</i>	134

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 KUESIONER PENELITIAN	173
LAMPIRAN 2 TABULASI DATA	179
LAMPIRAN 3 OUTPUT PLS	209
LAMPIRAN 4 FOTO PERUSAHAAN	214
LAMPIRAN 5 BIODATA PENELITI	215

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Salah satu yang menjadi isu permasalahan penting dalam menjalankan sebuah perusahaan adalah pengelolaan sumber daya manusia. Sumber daya manusia dalam perusahaan, akan terus menjadi sebuah tantangan yang berkelanjutan bagi perusahaan agar mampu bertahan. Salah satu ciri perusahaan yang berhasil, adalah perusahaan yang mampu mengelola dan memiliki sumber daya manusia yang terbaik. Menurut Dessler (2015), manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah serangkaian kebijakan dan praktik yang diperlukan untuk mengelola aspek-aspek terkait karyawan dalam sebuah perusahaan. Hal ini mencakup berbagai aktivitas seperti perekrutan, penyaringan, pemberian kompensasi, hingga penilaian kinerja karyawan, yang dilakukan dari perspektif manajemen. Kemampuan ini akan menjadi daya saing bagi setiap perusahaan, karena pemberdayaan sumber daya manusia yang tepat akan memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan.

Keberhasilan perusahaan dalam mengelola sumberdaya manusianya dapat ditentukan dengan melihat hasil dari kinerja karyawannya. Hal ini berdasarkan pernyataan Robbins (2006), bahwa kinerja berfungsi sebagai pengukuran terhadap *outcome* dari pekerjaan yang diharapkan oleh perusahaan pada karyawan berupa sesuatu yang optimal. Dengan demikian, kinerja karyawan merupakan salah satu aspek krusial dalam keberhasilan perusahaan

karena kualitas hasil kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap keberlanjutan dan daya saing perusahaan.

Kualitas kehidupan kerja dibutuhkan di dalam sebuah perusahaan agar dapat menyeimbangkan kebutuhan karyawan dan dapat membantu menyeimbangkan pekerjaan dan tekanan yang ada. Kualitas kehidupan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan, dan juga mengacu pada kemampuan organisasi untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan karyawan melalui pengalaman pribadi karyawan dengan perusahaan. Pernyataan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Alfani (2018) yang menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kualitas kehidupan kerja dapat memengaruhi kedisiplinan karyawan melalui aturan-aturan yang berlaku pada perusahaan sehingga dapat memberikan pengaruh pada kinerja. Hal ini menjelaskan bahwa, kualitas kehidupan kerja dapat menjadi perangkat atau instrumen pembentuk kepuasan, motivasi, keterlibatan serta terciptanya komitmen karyawan. Pernyataan ini juga didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sari, *et al.* (2019) serta Rizky dan Rahardja (2019), yang menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan di perusahaan. Sebaliknya, terdapat penelitian lain yang menyebutkan kualitas kehidupan kerja tidak dapat memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan berdasarkan penelitian dari Diana, *et al.* (2022).

Hal lain yang juga dapat mendorong kinerja adalah dengan adanya motivasi. Motivasi akan mendorong semangat kerja bagi karyawan. Motivasi

diberikan untuk meningkatkan kinerja, agar dapat mencegah karyawan merasa tidak dihargai di dalam sebuah perusahaan. Motivasi merupakan suatu kondisi yang menggerakkan karyawan dalam suatu organisasi untuk mengarah pada upaya pencapaian tujuan organisasi. Pernyataan ini didukung pada penelitian yang dilakukan oleh Rita, *et al.* (2018), Azmy, *et al.* (2022), Chrisnanto & Riyanto (2020) serta Mubarok (2019). Dengan hasil penelitian adanya pengaruh positif dan signifikan pada motivasi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Salah satu faktor penting yang harus dimiliki seseorang dalam melakukan pekerjaannya adalah dengan adanya kepuasan kerja. Kepuasan kerja memberikan kesesuaian dengan apa yang diharapkan oleh karyawan saat bekerja, dengan *feedback* yang didapatkan atas pekerjaan. Tingkat kepuasan kerja yang dimiliki oleh setiap karyawan dalam sebuah perusahaan memiliki standar dan ukuran yang tidak dapat disamakan, semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan harapan seseorang, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang timbul. Seorang karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan menjadi lebih produktif. Hal ini dapat didukung oleh penelitian dari Latifah dan Muafi (2021), Komang, *et al.* (2018), Haryono & Pamungkas (2021), Wua, *et al.* (2022) dan Pariyanti, *et al.* (2019), yang menyatakan bahwa adanya pengaruh pada kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Atas hal tersebut, dapat dikatakan bahwa semakin tingginya kepuasan kerja pada karyawan maka akan meningkatnya kinerja karyawan dalam perusahaan.

Kualitas kehidupan kerja juga bermanfaat bagi kondisi dan lingkungan organisasi dalam mendukung dan meningkatkan kepuasan karyawan. Hal ini dapat dibuktikan berdasarkan penelitian terdahulu yang ditemukan oleh penulis yaitu penelitian yang dilakukan oleh Haryono & Pamungkas (2021), Javanmardnejad, *et al.* (2021) dan Putra, *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa, kualitas kehidupan kerja memberikan hasil yang positif terhadap kepuasan kerja. Dengan kualitas kehidupan kerja yang baik, hal ini dapat memenuhi kepuasan kerja bagi karyawan di perusahaan. Adapun penelitian Pradnyanata, *et al.* (2020), merumuskan hasil yang berbanding terbalik, yaitu kualitas kehidupan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang ditemukan, mayoritas hasil penelitian menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja yang baik dapat menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi bagi karyawan. Dengan begitu penulis berupaya untuk memberikan hasil yang sama dengan penelitian yang sudah ada sebelumnya.

Motivasi juga menjadi salah satu faktor yang menyebabkan adanya kepuasan kerja. Semakin tinggi motivasi, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang didapatkan. Berdasarkan penelitian Dewi, *et al.* (2019), Endayani, *et al.* (2018), Hidayah & Hendarsjah (2021), menjelaskan adanya pengaruh yang positif dari motivasi terhadap kepuasan kerja. Adapun Rachman, *et al.* (2020), menjelaskan motivasi memberikan pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini dilakukan untuk memperluas wawasan serta mengkaji lebih dalam mengenai faktor-faktor yang saling berkaitan dan berdampak pada

perusahaan, berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu mengenai kualitas kehidupan kerja, motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja. Serta untuk menutup kelemahan yang ada pada penelitian sebelumnya berdasarkan temuan yang tidak konsisten, khususnya mengenai keterkaitan antara kualitas kehidupan kerja, motivasi, kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis tertarik dalam menganalisis apakah kualitas kehidupan kerja dan motivasi secara langsung dapat memengaruhi kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, serta penulis menganalisis apakah kepuasan kerja memiliki peran dalam memediasi hubungan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja dan juga memediasi hubungan motivasi dengan kinerja pada karyawan PT BPD Sulawesi Tenggara. Dengan demikian, penelitian ini berjudul “Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada PT Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara”. Temuan dari penelitian ini dapat menjadi panduan praktis bagi PT BPD Sulawesi Tenggara agar dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tingkat kepuasan kerja yang berkualitas.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sejauh mana pengaruh dari kualitas kehidupan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada PT Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah disebutkan, penulis memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengidentifikasi apakah variabel kualitas kehidupan kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengidentifikasi apakah variabel motivasi dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengidentifikasi apakah variabel kualitas kehidupan kerja dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk mengidentifikasi apakah variabel motivasi dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
5. Untuk mengidentifikasi apakah variabel kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk mengidentifikasi apakah variabel kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.
7. Untuk mengidentifikasi apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan wawasan mengenai bagaimana kualitas kehidupan kerja serta motivasi dapat

memengaruhi kinerja karyawan melalui tingkat kepuasan kerja di perusahaan yang sedang ditinjau.

2. Bagi Penulis

Penelitian ini merupakan kesempatan bagi penulis untuk memperdalam keterampilan dalam menghasilkan karya ilmiah. Selain itu, penulis dapat meningkatkan kemampuannya dalam berpikir kritis dan menyelesaikan tantangan yang terkait dengan penelitian, serta memperoleh pengetahuan baru selama proses penelitian.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai acuan dan bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk menggali topik sejenis.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kualitas Kehidupan Kerja

1. Pengertian Kualitas Kehidupan Kerja

Kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) mengenai bagaimana perusahaan memperhatikan aspek-aspek dari pentingnya partisipasi karyawan dalam mengambil keputusan, kesempatan untuk mengembangkan diri dan lingkungan yang mendukung (Walton, 1973). Adapun pernyataan dari Luthans (2011) bahwa, kualitas kehidupan kerja adalah pendekatan yang digunakan untuk menilai dan meningkatkan kualitas dari kehidupan kerja karyawan, dengan memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan kesejahteraan mereka dalam lingkungan kerja. Kualitas kehidupan kerja menekankan pentingnya aspek manusiawi dalam organisasi dan mengakui bahwa karyawan yang bahagia, puas, dan berdaya guna cenderung menjadi lebih produktif. Perspektif lain menyatakan, kualitas kehidupan kerja merupakan serangkaian kondisi dan praktik di dalam sebuah perusahaan yang objektif dan dirancang untuk mendorong agar hubungan kualitas dalam perusahaan hingga persepsi karyawan, tentang sejauh mana lingkungan perusahaan dapat memenuhi berbagai kebutuhan karyawan (Cascio, 2016). Dari beberapa pengertian yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa, kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) merupakan

serangkaian upaya yang dilakukan oleh perusahaan secara sistematis dalam menciptakan lingkungan yang dapat meningkatkan kesejahteraan serta kepuasan karyawan, sehingga dapat mendorong meningkatkan kontribusi dan hasil kerja dari tiap karyawan.

2. Arti penting Kualitas Kehidupan Kerja

Kualitas kehidupan kerja dibutuhkan di dalam sebuah perusahaan agar dapat menyeimbangkan kebutuhan karyawan dan dapat membantu menyeimbangkan pekerjaan dan tekanan yang ada. Menurut Gallie (2005) dalam Jabeen *et al.* (2018), mengemukakan bahwa kualitas kehidupan kerja tidak hanya berdampak pada kepuasan kerja karyawan, tetapi juga aspek-aspek kehidupan mereka di luar konteks pekerjaan, seperti keluarga, waktu santai, dan kebutuhan sosial. Dengan demikian, apabila kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, akan berdampak pada kinerja karyawan seperti karyawan akan mengalami stres kerja, yang akan berdampak negatif pada kesejahteraan dan kinerja mereka.

Bagi perusahaan, kualitas kehidupan kerja memiliki arti penting untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas serta meningkatkan loyalitas karyawan pada perusahaan, sehingga menciptakan kondisi kerja yang kondusif dan berdampak pada efektifitas dan produktivitas karyawan. Sedangkan bagi karyawan, penerapan prinsip-prinsip kualitas kehidupan kerja di perusahaan dapat memberikan dampak positif seperti adanya jaminan kesejahteraan, kondisi lingkungan kerja yang mendukung, sehingga menciptakan suasana kerja yang damai.

3. Faktor yang Memengaruhi Kualitas Kehidupan Kerja

Cascio (2006) mengemukakan ada tiga faktor yang dapat memengaruhi kualitas kehidupan kerja, antara lain:

- 1) Sistem imbalan yang inovatif, imbalan yang diberikan pada karyawan akan memunculkan kemungkinan mereka akan merasa puas atas kebutuhannya yang sesuai dengan standar hidup karyawan dan juga sesuai dengan standar pengupahan/penggajian yang berlaku di dunia kerja. Sistem imbalan ini meliputi gaji, bonus, tunjangan serta berbagai fasilitas tambahan lainnya yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan.
- 2) Lingkungan kerja, lingkungan disini meliputi lingkungan kerja yang kondusif, sama halnya dengan penetapan jam kerja, peraturan yang berlaku serta lingkungan fisik.
- 3) Restrukturisasi kerja, artinya perusahaan memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk mendapatkan pekerjaan yang menantang dan kesempatan yang lebih luas bagi para karyawan untuk mengembangkan diri.

Menurut Walton (Siagian, 2009) berikut ini faktor-faktor yang dapat memengaruhi kualitas kehidupan kerja, diantaranya:

- 1) Imbalan yang memadai dan adil, artinya perusahaan dapat memberikan imbalan yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan dan juga setara dengan karyawan lainnya yang pekerjaannya serupa.

- 2) Kondisi dan lingkungan pekerjaan yang aman, perusahaan harus mampu menjamin lingkungan kerja yang aman dari bahaya saat melakukan pekerjaan.
- 3) Adanya kesempatan menggunakan dan mengembangkan kemampuan, hal ini dimaksudkan saat karyawan bekerja mereka mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan keterampilannya serta perusahaan mampu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menciptakan hasil karya atas pekerjaannya.
- 4) Kesempatan berkembang dan keamanan berkarya di masa depan, karyawan dapat berkembang melalui kemampuan bekerja nya dan terciptanya pengetahuan baru yang dapat diaplikasikan dimasa mendatang.
- 5) Kehidupan kerja yang baik memastikan bahwa tidak ada pihak di perusahaan yang campur tangan dalam urusan pribadi karyawan. Semua anggota staf memiliki perilaku yang sama, dan karyawan diberi kebebasan untuk menyuarakan pendapat mereka.
- 6) Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, perusahaan dapat memberikan peluang bagi karyawan untuk menjalani hidupnya sebagaimana seharusnya. Maka dari itu, harus adanya keseimbangan antara kehidupan pribadi karyawan dan kehidupan kerja dalam perusahaan.
- 7) Relevansi sosial kehidupan kerja, perusahaan dapat menciptakan persepsi yang tepat bagi karyawan dalam aspek sosial kehidupan seperti

bertanggungjawab atas penghasilan kinerja yang bermutu serta pelestarian lingkungan sekitar perusahaan.

Adapun menurut Werther & Davis (1993) mengemukakan berikut faktor yang memengaruhi kualitas kehidupan kerja, antara lain:

- 1) Kompensasi, meliputi imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai tenaga kerja. Kompensasi berupa pembayaran yang diterima dalam bentuk gaji, upah, bonus ataupun komisi.
- 2) Desain pekerjaan, pekerjaan dapat didesain agar memudahkan karyawan melakukan pekerjaannya hingga terciptanya perasaan senang dan antusias dengan apa yang dikerjakan (Greenberg & Baron, 1997).
- 3) Kondisi kerja, kondisi dimana karyawan merasa aman dan nyaman dengan lingkungan kerjanya baik dari segi penerangan, suhu, suara yang tercipta ketika bekerja. Davis (1996) menjelaskan bahwa rasa aman, frustrasi dan agresi yang berasal dari pekerjaan dapat dihilangkan apabila karyawan menyukai pekerjaan yang dilakukannya, hingga menciptakan kualitas kehidupan kerja yang lebih baik.
- 4) Partisipasi karyawan, keterlibatan karyawan baik secara mental dan emosional dalam situasi kelompok yang akan menciptakan karyawan merasa dibutuhkan dan diperlukan dalam perusahaan, yang bertujuan untuk memberikan kontribusi agar tercapainya tujuan perusahaan dan berbagai tanggungjawab pada *goals* tersebut (Davis, 1996).

4. Faktor yang Dipengaruhi Kualitas Kehidupan Kerja

a. Kinerja karyawan

Kualitas kehidupan kerja juga dapat memengaruhi kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan pada penelitian dari Sari *et al.* (2019) menjelaskan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi dari kualitas kehidupan kerja. Semakin baik kualitas kehidupan kerja pada karyawan, maka akan membentuk kualitas pekerjaan yang baik juga di perusahaan.

b. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh kualitas kehidupan kerja, kualitas kehidupan kerja menjadi salah satu faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja. Semakin tinggi kualitas kehidupan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka akan menciptakan kepuasan tersendiri bagi karyawan saat bekerja (Ardika *et al.*, 2021).

c. Partisipasi karyawan

Menurut Thahir (2001), kualitas kehidupan kerja akan memengaruhi partisipasi karyawan dalam pekerjaan artinya kualitas kehidupan kerja dapat memberikan kepuasan, kepuasan dari karyawan dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk dapat berpartisipasi lebih aktif dengan perusahaan, kepuasan dan keinginan yang tinggi untuk berpartisipasi membuat kehadiran yang tinggi dari karyawan.

d. Komitmen organisasi

Lubis (2018) juga menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja dapat mempengaruhi Komitmen Organisasi. Artinya bahwa semakin tinggi

tingkat kualitas kehidupan kerja maka komitmen organisasi juga semakin meningkat.

5. Indikator Kualitas Kehidupan Kerja

Menurut Cascio (2006) terdapat beberapa indikator dalam penilaian kualitas kehidupan kerja, diantaranya:

- 1) Partisipasi karyawan: terkait dengan memaksimalkan keikutsertaan karyawan dalam perusahaan, dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkontribusi dalam berbagi ide, gagasan, kemampuan, saran ataupun kritik.
- 2) Pengembangan karir: menyangkut pengembangan karyawan seperti kenaikan jabatan atau promosi. Hal ini akan menimbulkan persepsi karyawan bahwa kerja keras yang dilakukan oleh karyawan akan membuahkan hasil.
- 3) Penyelesaian konflik: bagaimana konflik yang ada di dalam perusahaan baik antar karyawan dengan manajer ataupun sesama karyawan dapat teratasi.
- 4) Komunikasi: keefektifan berkomunikasi dalam perusahaan sangat besar pengaruhnya terhadap iklim kerja, dengan itu dapat memengaruhi proses berjalannya perusahaan.
- 5) Kesejahteraan: menyangkut karyawan yang memiliki kesehatan fisik yang baik agar perusahaan dapat berjalan secara optimal, perusahaan dapat memberikan jaminan agar kesehatan karyawan dapat terjamin.

- 6) Keamanan kerja: terciptanya rasa aman saat bekerja untuk mencegah timbulnya rasa gelisah atau resah yang dirasakan oleh karyawan agar tidak memengaruhi kualitas dari pekerjaan yang dilakukan.
- 7) Lingkungan yang aman: terkait kewajiban perusahaan dalam menyediakan lingkungan kerja yang aman dengan memperhatikan keselamatan dan kesehatan kerja bagi para karyawan.
- 8) Kompensasi: terjaminnya kompensasi yang didapatkan adil berdasarkan hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, baik kompensasi langsung ataupun tidak langsung seperti tunjangan, insentif, dan lain-lain.
- 9) Kebanggaan: rasa bangga yang dirasakan oleh karyawan kepada pekerjaan dan perusahaan tempat bekerja.

Adapun Walton (1975), mengemukakan terdapat sembilan indikator dalam penilaian kualitas kehidupan kerja dalam sebuah organisasi, antara lain:

- 1) Kompensasi yang memadai dan adil (*Adequate and fair compensation*).
- 2) Kondisi kerja yang aman dan sehat (*Safe and healthy working conditions*).
- 3) Kesempatan langsung untuk menggunakan dan mengembangkan kapasitas manusia (*Immediate opportunity to use and develop human capacities*).
- 4) Peluang untuk tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan (*Opportunity for continued growth and development*).

- 5) Integrasi sosial dalam organisasi kerja (*Social integration in the workplace*).
- 6) Konstitusionalisme organisasi kerja (*Constitutionalism of the workplace*).
- 7) Pekerjaan dan ruang hidup secara menyeluruh (*Work and total life space*).
- 8) Relevansi antar kehidupan sosial dengan kehidupan kerja (*The social relevance of work life*).

Sedangkan menurut John and Louis (dalam Soetjipto 2017) mengemukakan beberapa aspek agar dapat mengukur kualitas kehidupan kerja pada karyawan diantaranya:

- 1) Manajemen partisipatif (*participatory of management*)

Berupa kesempatan yang diperoleh karyawan dalam berpartisipasi dalam perusahaan, melakukan aktivitas yang relevan dengan pekerjaan.

- 2) Lingkungan kerja yang baik, sehat dan aman (*safety, helath & work environment*).

Perasaan aman, nyaman dan bebas risiko yang didapatkan oleh karyawan karena perusahaan memberikan sarana dan jaminan bagi karyawan agar dapat menyelesaikan pekerjaannya.

- 3) Desain pekerjaan (*Job design*)

Hal ini mengenai perencanaan kerja yang disusun secara sistematis agar memudahkan karyawan mengerjakan dan menyelesaikan tugas kerja dalam kondisi yang kondusif serta menjadikan tugasnya sebagai sesuatu

yang berharga dan berarti dalam pengalaman hidup kerja karyawan (Greenberg & Baron, 1997). Menurut Snell *et, al.* (2016) Desain pekerjaan merupakan suatu perkembangan analisis pekerjaan yang dapat meningkatkan output pekerjaan, melalui beberapa pertimbangan baik dari segi teknologi hingga manusia agar dapat menghasilkan efisiensi kerja perusahaan hingga terciptanya kepuasan kerja karyawan.

4) `Kesempatan memperoleh pengembangan potensi diri (*human resources development*)

Karyawan mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya melalui fasilitas yang diberikan oleh perusahaan seperti adanya keikutsertaan karyawan dalam pelatihan (*training*), dapat memahami value dari pekerjaan, *job design* sebagai pertimbangan menyelesaikan pekerjaan, dan atribusi diri (*locus of control*).

5) Penghargaan kerja (*working reward*)

Kesempatan untuk meningkatkan *performance* agar karyawan berusaha untuk menghindari kegagalan, karyawan dapat merasa lebih dihargai pada setiap pencapaiannya saat bekerja.

6) Integrasi sosial (*Social integration*)

Adanya upaya dari perusahaan dalam menciptakan berbagai bentuk hubungan yang teraktif antar karyawan dilingkungan kerjanya. Hal ini meliputi hubungan kerja antar karyawan dan antar divisi, terciptanya kepercayaan atas tugas dan wewenang, timbulnya komitmen karyawan terhadap perusahaan.

7) Konstitusionalisme (*constitutional*)

Adanya hak yang dimiliki oleh karyawan untuk berekspresi, bersosialisasi hingga dapat menjalankan norma dan keyakinan tiap individu.

8) Ruang hidup pegawai

Aspek yang didapatkan oleh karyawan selama bekerja di perusahaan yang bersifat non-material (kejiwaan/spiritual). Apabila kebutuhan ini dapat terpenuhi bagi setiap karyawan maka akan mendorong dan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja sepenuh hati.

9) Relevansi sosial (*social relevancy*)

Aspek yang diimplementasikan serta dapat diukur dari sikap karyawan yang menunjukkan rasa bangga terhadap pekerjaannya, citra perusahaan yang baik dimasyarakat dalam menjalankan tanggungjawab sosial (*corporate social responsibility*), hingga kebijakan sumber daya manusia yang etis.

Pada penelitian ini, penulis menggunakan indikator dari Cascio (2006), dalam mengukur kualitas kehidupan kerja yang terdiri dari Partisipasi karyawan, pengembangan karir, penyelesaian konflik, komunikasi, kesejahteraan, keamanan kerja, lingkungan yang aman, kompensasi dan kebanggaan.

2.1.2. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan dorongan atau keinginan dalam diri seseorang untuk bertindak. Motivasi bersifat kompleks dan individual, yang mana untuk menciptakan hasil yang maksimal perusahaan dapat menciptakan taktik dan strategi manajerial yang luas. Maka dapat dikatakan bahwa motivasi berhubungan dengan kebutuhan dan keinginan dari perilaku karyawan bahkan faktor-faktor manajerial dan organisasional (Mathis & Jackson, 2010). McClelland (1961) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah energi potensial yang dimiliki individu, yang siap digunakan dan diekspresikan tergantung pada kekuatan dorongan serta peluang yang tersedia. Energi ini digerakkan oleh motif dan kebutuhan dasar individu, serta dipengaruhi oleh harapan dan nilai insentif yang ada. Motivasi juga diartikan sebagai proses yang menjelaskan tentang intensitas, arah serta ketekunan usaha seorang individu/karyawan dalam mencapai tujuannya. Intensitas digambarkan dengan seberapa keras karyawan mencoba mengerjakan pekerjaannya, namun intensitas yang tinggi tidak menyebabkan hasil kinerja yang baik kecuali pekerjaan tersebut diarahkan kepada hal yang lebih bermanfaat dan terukur. Maka dari itu, pentingnya arah untuk mengontrol intensitas yang ada dalam individu. Ketekunan diartikan sebagai pengukur seberapa lama karyawan dapat terus termotivasi dan tetap fokus pada tugas hingga tercapainya tujuan karyawan (Robbins, *et al.*, 2016).

Beberapa penjelasan tersebut dapat dijelaskan bahwa motivasi merupakan keinginan yang timbul atas adanya stimulus pada karyawan untuk melaksanakan tugasnya. Dengan adanya motivasi yang positif pada karyawan maka akan memengaruhi emosional karyawan dan juga berdampak pada pekerjaan yang dilakukan, dengan demikian perkembangan dan pertumbuhan perusahaan akan berdampak positif juga. Hal ini berlaku juga dengan motivasi negatif yang timbul, maka akan memberikan efek negatif bagi pekerjaan ataupun perusahaan dimana karyawan bekerja. Atas hal tersebut penting bagi perusahaan untuk memperhatikan dan mengevaluasi motivasi yang ada pada setiap karyawannya.

2. Arti penting Motivasi Kerja

Motivasi menjadi dorongan utama bagi karyawan dalam menjalankan seluruh tugas dan aktivitas mereka. Melakukan pekerjaan dengan motivasi menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan tanpa motivasi. Dorongan motivasi membantu karyawan untuk memiliki tujuan yang jelas dan lebih memahami alasan di balik usaha mereka. Motivasi yang tinggi mampu meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi yang memadai dapat meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan individu. Saat seseorang mencapai tujuan atau memenuhi kebutuhan, hal ini dapat meningkatkan kepuasan pada karyawan.

3. Faktor yang Memengaruhi Motivasi Kerja

Herzberg menjelaskan bahwa adanya faktor-faktor yang memengaruhi Motivasi kerja diantaranya adalah *motivation Factors* dan *hygiene factors*:

a. *Motivation Factors*

Merupakan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri yang mencakup keberhasilan, pengakuan, pekerjaan yang menantang, peningkatan dan pertumbuhan di dalam pekerjaan.

b. *Hygiene Factors*

Mencakup gaji, kehidupan pribadi, kualitas supervisi, lingkungan kerja, jaminan kerja, hubungan antar individu, kesejahteraan dan administrasi ditempat kerja.

Siagian (2002), menyatakan bahwa motivasi dapat memengaruhi dua faktor ini, diantaranya faktor internal dan faktor eksternal. Adapun faktor internal yang memengaruhi motivasi meliputi; persepsi seseorang atas dirinya sendiri, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja serta prestasi kerja yang dihasilkan karyawan. Sedangkan faktor eksternal yang dapat memengaruhi motivasi seorang karyawan diantaranya; jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan bekerja, sistem imbalan yang berlaku serta cara penerapannya.

4. Faktor yang Dipengaruhi Motivasi

1) Kinerja karyawan

Menurut Snell dan Bohlander (2013) motivasi dapat menjadi faktor yang memengaruhi kinerja, hal ini dapat dilihat dari proses bagaimana karyawan memiliki motivasi yang tinggi untuk mengerjakan pekerjaannya, ambisi dalam mengejar karir, tujuan dan ekspektasi dalam pekerjaan, kepuasan kerja yang dirasakan dan bagaimana hubungan antar karyawan. Kinerja dapat dipengaruhi oleh motivasi. Hal ini karena kinerja memiliki pengaruh besar terhadap kinerja, baik itu motivasi yang berasal dari dalam diri maupun yang berasal dari luar diri. Kinerja yang maksimal dapat dicapai melalui adanya motivasi kerja yang tinggi. Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki pengaruh besar sebagai daya dorong dalam memunculkan kemauan seseorang dalam mencapai kinerja yang maksimal.

2) Kepuasan kerja

Herzberg (dalam Robbins, 2006), kepuasan kerja tercipta karena dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah motivasi. Semakin tinggi motivasi seseorang dalam bekerja maka akan menciptakan kepuasan atas hasil kerja yang telah dilakukan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Dewi, *et. al* (2019), menyatakan bahwa adanya pengaruh dari motivasi terhadap kepuasan kerja diperusahaan.

3) Komitmen Organisasi

Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi pada perusahaan. Hal ini terjadi karena karyawan akan merasa lebih terikat serta memiliki loyalitas yang lebih tinggi, hingga meminimalisir terjadinya *turnover*. Pernyataan ini didukung oleh Meyer dan Allen (1991) yang menekankan bahwa motivasi afektif (emosional) dapat meningkatkan komitmen karyawan.

4) Kreativitas dan Inisiatif

Motivasi yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk berinisiatif lebih dan berinovasi pada pekerjaannya. Berdasarkan teori *Self-Determination* kebutuhan akan otonomi dan kompetensi akan mendorong perilaku kreatif dan inovatif pada seseorang (Deci dan Ryan, 1985).

5. Indikator Motivasi

Pengukuran motivasi dapat dilakukan dengan penggunaan teori dari Herzberg (dalam Sari *et al.*, 2019) diantaranya:

- 1) Kondisi ditempat kerja yang terjamin dan aman dari bahaya.
- 2) Upah yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan.
- 3) Tunjangan yang diberikan memberikan manfaat dan efek baik serta dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- 4) Pengawasan yang baik memberikan kenyamanan kerja dan tidak menimbulkan ketegangan.
- 5) Kinerja yang ditimbulkan berdampak baik bagi perusahaan ataupun karyawan.

Menurut Newstorm & Davis (dalam Azmy, *et al.*, 2022) Mengemukakan beberapa unsur-unsur dalam motivasi kerja diantaranya *achievement, affiliaton, and strenght*.

- 1) *Achievement*, Target perusahaan menjadi sebuah tantangan bagi karyawan. Dengan adanya target tersebut akan menghasilkan pencapaian bagi karyawan dalam perusahaan. Tantangan tersebut menjadi tolak ukur kemampuan karyawan dalam mengatur waktu, menetapkan prioritas kerja, dan profesionalisme.
- 2) *Affiliation*, Karyawan membutuhkan afiliasi yang intensif selama proses diskusi dan koordinasi. Afiliasi menjadi salah satu indikator penting, pegawai dituntut untuk menunjukkan tanggung jawab yang tinggi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.
- 3) *Strenght*, Kekuatan merupakan indikator motivasi kerja pegawai yang ketiga, yang menunjukkan seberapa besar motivasi seorang pegawai untuk melakukan perubahan pola kerja. Perubahan tersebut harus segera dilakukan untuk menjaga proses pencapaian kinerja.

Sedangkan menurut McClelland (1987), motivasi didefinisikan sebagai bentuk kepedulian individu secara berulang pada tujuan yang didorong oleh insentif alamiah dan dapat berbentuk sebagai pemberian energi, orientasi dan juga pada pemilihan perilaku. McClelland juga berpendapat bahwa memahami dan mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan ini dapat membantu memprediksi perilaku individu dalam konteks berbagai situasi. Berikut teori yang dikembangkan oleh McClelland (1987) diantaranya:

1) Kebutuhan akan berprestasi (nAch)

Seseorang memiliki keinginan untuk lebih unggul, dapat mencapai tujuan yang menantang, serta mendapatkan pengakuan atas hasil kerja karyawan. Kebutuhan ini dapat mendorong karyawan untuk mencari pekerjaan yang menantang karena hal ini dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan giat lagi.

2) Kebutuhan akan kekuasaan (nPow)

Kebutuhan ini berhubungan dengan keinginan seseorang dalam memengaruhi atau mengendalikan orang lain dengan tujuan memegang kendali atas pengambilan keputusan atau hal-hal penting. Individu yang memiliki kebutuhan ini biasanya mencari posisi kepemimpinan, mengatur dinamika kekuasaan, serta memengaruhi pengambilan keputusan di dalam sebuah perusahaan.

3) Kebutuhan akan afiliasi (nAff)

Merujuk pada keinginan dalam membangun hubungan sosial yang positif dengan orang lain. Individu yang memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi akan termotivasi jika disukai, diterima dan menjadi bagian dari kelompok di dalam lingkungan tertentu. Kebutuhan ini dapat dilihat sebagai kerja sama tim, dinamika kelompok ataupun berbagai hal yang dapat memengaruhi perilaku individu dalam perusahaan.

George & Jones (2005) juga menyajikan teori komponen-komponen kunci dalam motivasi kerja yakni aspek arah perilaku, tingkat usaha dan

tingkat ketekunan yang harus terpenuhi untuk menjadi sumber motivasi dalam melakukan pekerjaan.

1) Arah Perilaku

Dalam konteks ini, arah perilaku merujuk pada pilihan tindakan yang diambil oleh individu dalam lingkungan kerja dari berbagai alternatif perilaku yang tersedia. Ketika karyawan memilih tindakan yang tidak sesuai, hal ini bisa menjadi penghalang bagi pencapaian tujuan perusahaan. Setiap karyawan diharapkan untuk bekerja tepat waktu, mematuhi aturan yang berlaku dan berkolaborasi dengan rekan-rekan kerja.

2) Tingkat Usaha

Tingkat usaha diartikan sebagai sejauh mana seorang individu berupaya keras untuk menjalankan perilaku yang telah mereka pilih. Dalam konteks pekerjaan, tidak cukup hanya memilih perilaku yang tepat, penting juga untuk memiliki motivasi dan usaha ekstra agar perilaku tersebut dapat dilaksanakan dengan optimal.

3) Tingkat kegigihan

Komponen ini mengacu pada motivasi karyawan ketika menghadapi masalah, hambatan atau tantangan dalam menjalankan pekerjaan. Tingkat ketekunan karyawan tercermin dalam sejauh mana karyawan bersikeras dan gigih dalam menjalankan perilaku yang telah dipilih meskipun dalam proses pelaksanaannya akan menghadapi rintangan.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur motivasi adalah teori yang dikembangkan oleh McClelland (1987) yaitu Kebutuhan akan prestasi, Kebutuhan akan kekuasaan, dan Kebutuhan akan afiliasi.

2.1.3. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Mathis & Jackson (2010) menjelaskan bahwa kinerja (*performance*) pada dasarnya merupakan segala kegiatan yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja juga di definisikan sebagai cara untuk memastikan bahwa karyawan atau tim individu mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, serta tetap fokus pada upaya yang efektif dengan memperhatikan tujuan, ukuran, dan penilaian. Sedangkan untuk mendorong kinerja, khususnya kinerja yang baik dalam perusahaan, hal ini penting untuk dilakukan, diantaranya; (1) memberikan imbalan dalam jumlah yang cukup dan dapat dihargai oleh karyawan, (2) tepat waktu, dan (3) dengan cara yang adil. (Cascio, 2016). Mangkunegara (2007) juga mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang telah berhasil dicapai oleh seorang karyawan baik dalam aspek kualitas maupun kuantitas saat melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Aguinis (2019) dalam bukunya yang berjudul *Performance Management 'Dummies'* Kinerja dikatakan sebagai proses berkelanjutan yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengembangkan individu dan tim dalam menyelaraskan pekerjaan mereka untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Atas hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan

tolak ukur atas hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan terhadap perusahaan dalam memaksimalkan keberlangsungan perusahaan.

2. Arti Penting Kinerja Karyawan

Perusahaan selalu berupaya melakukan peningkatan kinerja bagi karyawannya, karena kinerja dapat menjadi faktor penunjang bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Peningkatan kinerja yang baik dari karyawan dapat membantu meningkatnya produktivitas, profitabilitas serta daya saing bagi perusahaan. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik cenderung bekerja lebih efisien dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kinerja yang rendah. Menurut Snell & Bohlander (2011) manajemen kinerja yang baik yaitu manajemen kinerja yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung bagi karyawan agar dapat bekerja sebaik mungkin untuk tercapainya tujuan perusahaan. Adapun bagi karyawan, kinerja dapat membantu karyawan untuk mengukur kemampuan dan berguna untuk membantu karyawan agar memahami bahwa hasil kinerja tersebut dapat meningkatkan kompetensi mereka di masa depan dan mengembangkan karier, serta menjadi tolak ukur bagi pekerjaan mereka.

3. Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Menurut Snell & Bohlander (2013) terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi pada kinerja seseorang, diantaranya:

- 1) *Ability* (Kemampuan)

Kemampuan yang di maksud pada kategori ini adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang seperti contohnya seperti, *technical skill, interpersonal skill, communication skill etc.*

2) *Motivation* (Motivasi)

Motivasi yang memengaruhi kinerja dapat dilihat bagaimana karyawan memiliki motivasi yang tinggi dalam mengerjakan pekerjaannya, ambisi dalam mengejar karir, tujuan dan ekspektasi dalam pekerjaan, kepuasan kerja yang dirasakan dan bagaimana hubungan antar karyawan.

3) *Environment* (Lingkungan)

Lingkungan yang mendukung atau tidak dapat memengaruhi kinerja baik lingkungan internal ataupun eksternal, lingkungan dapat berupa desain pekerjaan yang ada, kondisi ekonomi, hukum dan regulasi, peraturan bahkan dukungan manajerial.

Sedangkan Mathis & Jackson (2010) mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor ini, antara lain:

1) *Individual Ability* (Kemampuan Individu)

Hal-hal yang mencakup dari kemampuan seorang karyawan dapat berupa bakat yang dimiliki, minat serta kepribadian karyawan.

2) *Effort Expended* (Usaha yang Dikeluarkan)

Usaha yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan dapat berupa motivasi kerja, semakin tinggi motivasi yang dirasakan oleh karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya maka semakin tinggi juga usaha yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Etika kerja, desain pekerjaan

ataupun kehadiran/ketidakhadiran karyawan ditempat kerja juga termasuk dalam usaha yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan.

3) *Organizational Support* (Dukungan Organisasional)

Dukungan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dapat berupa pelatihan dan pengembangan karyawan ataupun pemenuhan kebutuhan karyawan ditempat kerja seperti penyediaan fasilitas yang memadai serta pengembangan teknologi dapat memengaruhi kinerja dari karyawan.

Nadler dalam Zin (2004) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja menjadi elemen kunci untuk meningkatkan kinerja di perusahaan, hal ini berdasarkan atas partisipasi yang dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Atas dasar tersebut, karyawan akan berusaha untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya, juga merasakan bahwa keberadaannya diperlukan oleh perusahaan. Pada akhirnya, hal ini yang menjadi salah satu faktor terciptanya kinerja karyawan yang berasal dari kualitas kehidupan kerja.

4. **Faktor yang Dipengaruhi Kinerja**

Kinerja karyawan dapat mempengaruhi promosi jabatan. Menurut Wibasuri (2011), melalui kinerja perusahaan dapat mengetahui seberapa baik karyawan telah mengerjakan pekerjaan yang telah diberikan oleh atasan, sehingga perusahaan dapat menetapkan balas jasa atas kinerja karyawan tersebut. Dari hasil penilaian kinerja yang dilakukan, perusahaan

dapat mengembangkan perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh berupa jalur karir atau promosi jabatan bagi para karyawan, Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor yang penting untuk mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. (Wibasuri, 2011)

5. Indikator Kinerja Karyawan

Mathis & Jackson (2006) menyebutkan beberapa indikator terkait kinerja karyawan diantaranya adalah:

- 1) Kuantitas, dinilai berdasarkan persepsi karyawan terhadap sejumlah aktivitas yang diberikan kepada karyawan serta hasilnya.
- 2) Kualitas, yaitu bagaimana persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan dan seberapa jauh hasil pekerjaan tersebut mendekati sempurna atau dapat memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
- 3) Ketepatan waktu, segala aktivitas karyawan seperti seberapa lama karyawan dapat menyelesaikan tugas yang diberikan serta memaksimalkan waktu yang ada di tempat kerja.
- 4) Kehadiran, seberapa tinggi atau rendahnya kehadiran karyawan ditempat kerja, hal ini dapat menentukan kinerja karyawan.
- 5) Kemampuan bekerjasama, dinilai bagaimana persepsi karyawan dalam menyelesaikan tugas bersama rekan kerja untuk memaksimalkan sumber daya dan waktu yang diberikan hingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Robbins (2006) juga mengemukakan indikator penilaian pada kinerja, diantaranya:

- 1) Kualitas: kualitas pekerjaan diukur dari pandangan karyawan terhadap standar kualitas hasil pekerjaan serta sejauh mana tugas mencerminkan keterampilan dan kapabilitas mereka.
- 2) Kuantitas: jumlah hasil produksi yang dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit atau jumlah siklus aktivitas yang berhasil diselesaikan.
- 3) Ketepatan Waktu: hal ini mencakup sejauh mana tugas-tugas diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, dilihat dari perspektif koordinasi dengan hasil produksi serta optimalisasi penggunaan waktu untuk kegiatan lain.
- 4) Efektivitas: mengacu pada sejauh mana organisasi memaksimalkan pemanfaatan sumber daya dengan tujuan meningkatkan hasil dari setiap penggunaan sumber daya.
- 5) Independensi/kemandirian: ini mengukur sejauh mana seorang karyawan memiliki kapabilitas untuk melaksanakan tugasnya secara mandiri.
- 6) Komitmen Pekerjaan: tingkat di mana karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan dan kantor.

Sedarmayanti (2009) berpendapat atas instrumen pengukuran kinerja meliputi:

- 1) Prestasi kerja, berupa hasil kerja karyawan dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas ataupun kuantitas kerja.
- 2) Keahlian, berupa kemampuan teknis yang dimiliki tiap karyawan berdasarkan tugas yang dibebankan. Hal ini dapat berupa kerjasama, komunikasi, insentif dan lain-lain.
- 3) Perilaku, berupa tingkah laku dan perbuatan karyawan yang tertanam pada diri tiap individu yang kemudian di implementasikan kedalam pekerjaan.
- 4) Kepemimpinan, kemampuan manajerial untuk mempengaruhi orang lain agar melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien, termasuk pengambilan keputusan dan penentuan prioritas.

Penelitian ini menggunakan indikator penilaian kinerja berdasarkan teori Mathis & Jackson (2006) diantaranya, kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

2.1.4. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Luthans (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah emosi yang muncul sebagai respons terhadap kondisi di tempat kerja. Kepuasan ini tidak dapat dilihat secara langsung, tetapi dapat dirasakan dan tercermin dalam sikap, seperti meningkatnya loyalitas terhadap organisasi, bekerja secara optimal, dan mematuhi aturan-aturan yang berlaku dalam organisasi. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif yang muncul dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja terjadi

ketika harapan seseorang tidak terpenuhi (Mathis & Jackson, 2010). Sedangkan menurut Robbins & Judge (2013), Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif karyawan mengenai pekerjaan yang muncul dari evaluasi pekerjaan terhadap karakteristik setiap karyawan. Hal terpenting untuk meningkatkan kepuasan karyawan adalah fokus pada bagian intrinsik pekerjaan, seperti membuat pekerjaan menantang dan menarik. Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai perasaan menyenangkan dari persepsi karyawan, bahwa adanya pemenuhan nilai-nilai bagi pemegang pekerjaan. Menciptakan tenaga kerja yang puas belum tentu menjamin kinerja perusahaan akan berhasil, akan tetapi bukti menunjukkan dengan kuat bahwa apa pun yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan sikap karyawan dapat menghasilkan peningkatan efektivitas perusahaan (Cascio, 2016). Kepuasan kerja juga dapat dikatakan hasil dari evaluasi seseorang terhadap pekerjaan serta konteks pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas akan memiliki evaluasi pengamatan dan pengalaman emosional (McShane & Young, 2010). Dari beberapa pernyataan para ahli mengenai kepuasan kerja, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif yang terbentuk dari karyawan atas hasil pekerjaan yang telah dilakukan dalam memenuhi tanggungjawab karyawan terhadap perusahaan.

2. Arti Penting Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memiliki arti yang begitu penting bagi keberlangsungan perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Kepuasan kerja menciptakan

lingkungan positif di lingkungan yang berasal dari peningkatan atau prestasi karyawan. Hal ini berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mengko *et al.* (2023) yang menyatakan kepuasan kerja merupakan salah satu strategi yang digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan semakin tinggi kepuasan karyawan maka akan semakin tinggi hasil dari kinerja karyawan yang juga akan mempengaruhi kualitas dari kehidupan kerja di perusahaan.

3. Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2009) terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan diantaranya:

1) Kepuasan atas pekerjaan

Dalam hal ini adalah kondisi yang akan terjadi jika karyawan mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan minat dan bakat yang dimiliki.

2) Kepuasan atas gaji

Hal ini terjadi apabila ditemukannya kesamaan upah dengan pendapatan yang diterima oleh karyawan atas beban kerja yang dilakukan.

3) Kepuasan atas kesempatan promosi

Kondisi ini timbul apabila seorang karyawan diberikan kesempatan dalam kenaikan jabatan dalam perusahaan.

4) Kepuasan atas supervisi

Kepuasan yang dirasakan oleh karyawan ketika atasan dapat membantu baik dengan cara memotivasi atau pun membimbing langsung karyawan tersebut.

5) Kepuasan atas rekan kerja

Keadaan yang timbul ketika individu memiliki rekan kerja yang *supportive* yang dapat saling membantu untuk mencapai tujuan bersama dalam perusahaan.

Terdapat beberapa faktor lain yang juga memengaruhi kepuasan kerja menurut Hasibuan (2009) diantaranya adalah:

- 1) Faktor psikologis, berkaitan dengan kesehatan jiwa karyawan, seperti keinginan, kedamaian ditempat kerja, respon terhadap kerjaan, keahlian dan keterampilan.
- 2) Faktor sosial, berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun dengan atasan.
- 3) Faktor fisik, meliputi hal-hal yang berkaitan dengan kondisi fisik karyawan seperti ragam pekerjaan, perlengkapan kerja, waktu istirahat, kesehatan dan sebagainya.
- 4) Faktor finansial, yang berkaitan dengan penunjang kesejahteraan karyawan, seperti besarnya gaji yang diterima, jaminan sosial, tunjangan ataupun promosi.

Herzberg (dalam Robbins, 2008) menyatakan bahwa motivasi adalah satu faktor penyebab kepuasan kerja. Dengan demikian, perusahaan mempunyai tugas penting untuk terus memotivasi karyawan dengan cara memberikan perhatian yang baik untuk kepentingan karyawan agar menjaga kestabilan organisasi sehingga kepuasan kerja karyawannya lebih baik. Selain itu, kualitas kehidupan kerja juga berperan dalam memengaruhi

tingkat kepuasan karyawan. Kualitas kehidupan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Herzberg's, dalam Wijono, 2012). Apabila karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan dengan melakukan pekerjaannya, maka akan berdampak pada karyawan yang menimbulkan rasa kepuasan dalam bekerja.

4. Faktor dipengaruhi Kepuasan Kerja

Handy (2017) mengemukakan terdapat 4 (empat) hal yang dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja, diantaranya:

1. Terhadap Produktivitas

Produktivitas meningkat diakibatkan oleh kepuasan kerja. Produktivitas meningkat akan menciptakan peningkatan kepuasan kerja, apabila didukung oleh harapan karyawan sesuai dengan apa yang diterima biasanya berupa gaji/upah yang sesuai dengan performa.

2. Ketidakhadiran (*Absenteisme*)

Disini hubungannya mengarah pada hasil yang negatif kepada perusahaan. Menurut Wibowo (2008) hubungan antar kepuasan dan ketidakhadiran menunjukkan hasil yang negatif. Sebagai contoh apabila perusahaan memberikan cuti sakit atau cuti kerja tanpa batas maupun denda/sanksi pada karyawannya akan timbul rasa puas bagi karyawan akan tetapi memberikan efek negatif bagi perusahaan.

3. Keluarnya pekerja (*Turnover*)

Berhenti kerja mempunyai akibat yang besar bagi perusahaan yang berasal dari ketidakpuasan kerja. Robbins (1996) mengemukakan,

ketidakpuasan dalam bekerja dapat ditinjau dari beberapa sikap yang dilakukan oleh karyawan diantaranya seperti meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, meninggalkan tanggungjawab, melakukan tindakan kriminal diperusahaan.

4. Respon terhadap Ketidakpuasan Kerja

Terdapat empat cara perilaku karyawan dalam mengungkapkan ketidakpuasan (Robbins, 2003):

- a) *Exit*, ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan karyawan dengan meninggalkan perusahaan, mencari pekerjaan baru atau mengundurkan diri.
- b) *Voice*, ketidakpuasan diimplementasikan dengan usaha karyawan secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, seperti menyarankan perbaikan, diskusi dengan atasan terkait masalah, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.
- c) *Loyalty*, secara pasif ketidakpuasan ditunjukkan, akan tetapi secara optimis adanya harapan perbaikan dari perusahaan seperti menghadapi kritik eksternal dan manajemen melakukan hal yang benar.
- d) *Neglect*, ketidakpuasan terlihat dari tindakan pasif yang dibiarkan memperburuk kondisi, seperti absen kerja atau kerja tidak tepat waktu, *effortless*, dan apatis.

Produktivitas karyawan menjadi salah satu dari banyaknya faktor yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Berbagai penelitian telah

membuktikan bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang lebih puas cenderung produktivitas karyawannya lebih tinggi. Caldwell dan O'Reilly dalam Spector (1997) memberikan bukti tidak langsung bahwa kinerja yang baik dapat menyebabkan kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan dari kemampuan karyawan yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan dapat meningkatkan kinerja.

Kepuasan kerja serta akan memengaruhi tingkat disiplin kerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula disiplin kerja seorang karyawan. Peningkatan kepuasan kerja dan disiplin kerja akan membantu dalam mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan.

5. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Robbins and Judge (2012) terdapat beberapa indikator yang dapat mengukur kepuasan kerja karyawan diantaranya adalah:

a. Pekerjaan itu sendiri

Adanya penilaian positif terhadap pekerjaan yang diemban oleh karyawan, serta tingkat ketertarikan dan kepuasan pribadi yang dihasilkan oleh pekerjaan tersebut.

b. Gaji

Tingkat kepuasan yang terkait dengan imbalan finansial dan pengakuan yang diterima oleh karyawan, meliputi gaji, bonus, serta fasilitas lainnya.

c. Promosi

Adanya kesempatan dalam pengembangan karir dan kemajuan dalam peran serta tanggungjawab yang diberikan kepada karyawan.

d. Pengawasan

Kepuasan terkait dengan tingkat kontrol yang dimiliki karyawan atas tugas dan tanggung jawab mereka, serta tingkat otonomi dalam menjalankan pekerjaan.

e. Rekan kerja

Adanya hubungan positif antar rekan kerja ataupun atasan dan bawahan.

Adapun Luthans (2006) mengemukakan indikator penilaian dalam kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1) Pekerjaan

Pekerjaan yang relevan dan menarik, bervariasi atau tidak membosankan serta menantang, akan memberikan rasa puas tersendiri bagi karyawan dibanding pekerjaan yang monoton.

2) Gaji

Gaji yang diberikan menjadi salah satu faktor yang paling signifikan dalam kepuasan kerja karyawan. Gaji yang sesuai dan diberikan kepada karyawan tidak hanya membantu dalam memenuhi kebutuhan hidup karyawan, akan tetapi gaji juga dapat berperan untuk meningkatkan kualitas kehidupan karyawan.

3) Promosi

Kesempatan yang diberikan oleh karyawan berupa promosi baik itu promosi jabatan ataupun lainnya, hal ini dapat memberikan kepuasan

bagi karyawan atas apresiasi hasil pekerjaan yang telah dilakukan dalam mencapai tujuan perusahaan.

4) Supervisi

Adanya hubungan yang baik serta positif antara karyawan dan para supervisor, dengan demikian akan memberikan karyawan rasa puas dalam melaksanakan tugas dan aktivitas yang ada.

5) Rekan kerja

Meliputi rekan kerja yang dapat mendukung serta bekerja sama dalam mengembangkan perusahaan, pencapaian tujuan perusahaan dengan melakukan segala aktivitas perusahaan bersama.

Adapun indikator dari kepuasan kerja menurut Robbins (2003) meliputi:

- 1) Pekerjaan yang menantang
- 2) Kecenderungan karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang memberikan kesempatan dalam mengimplementasikan keterampilan serta kemampuan dan adanya penawaran pekerjaan yang bervariasi, adanya kebebasan dan hasil dari pekerjaan yang dilakukan.
- 3) Penghargaan yang sepadan
- 4) Sistem penggajian dan kebijakan pada pemberian promosi yang dirasa sesuai dengan apa yang diharapkan karyawan.
- 5) Lingkungan/kondisi kerja yang memadai
- 6) Rasa senang yang timbul dari karyawan disebabkan lingkungan kerja yang aman, nyaman, bersih serta minim dari gangguan-gangguan.
- 7) Hubungan saling mendukung dengan rekan kerja

- 8) Rekan kerja yang dapat dipercaya, ramah dan mendukung meningkatkan kepuasan dari kerja.

Dalam mengukur kepuasan kerja pada penelitian ini, pengukuran dilakukan berdasarkan Luthans (2006) sebagai berikut, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, supervisi dan rekan kerja.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan dengan merujuk pada studi literatur sebelumnya yang terkait dengan variabel kualitas kehidupan kerja, motivasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Dengan menganalisis penelitian-penelitian sebelumnya, penulis dapat memahami komponen-komponen penting dalam suatu penelitian dan menggunakannya sebagai tolak ukur bagi peneliti di masa mendatang. Beberapa peneliti telah melakukan penelitian sejenis sebagai berikut:

2.2.1. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1. Alfani (2018)

Pada penelitian Alfani (2018) memberikan hasil yang positif bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank BRI Syariah Cabang Pekanbaru. Dalam penelitian ini, dilakukan pengambilan sampel dari 73 partisipan yang kemudian dianalisis menggunakan metode SEM (*Structural Equation Modeling*) dan PLS (*Partial Least Squares*). Terdapat kesamaan dalam penggunaan variabel dalam penelitian ini serta metode analisis yang digunakan. Namun, perbedaannya terletak pada responden dan lokasi penelitian.

2. Sari, *et al.* (2019)

Sari, *et al.* (2019) dalam penelitiannya menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan pada kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan menggunakan alat analisis SPSS dan SEM serta sampel penelitian berjumlah 14 responden. Persamaan pada penelitian ini terdapat pada variabel yang digunakan yaitu kualitas kehidupan kerja dan kinerja karyawan. Sebaliknya, perbedaan terdapat pada lokasi penelitian dan variabel lainnya yang digunakan.

3. Rizky dan Rahardja (2019)

Rizky dan Rahardja (2019) telah melakukan penelitian yang memberikan hasil bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan responden yang berjumlah 50 responden serta teknik analisa yang digunakan adalah analisis linear berganda. Persamaan dengan penelitian ini terletak pada variabel yang digunakan yaitu kualitas kehidupan kerja, motivasi, kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Adapun perbedaan pada penelitian ini terlihat pada lokasi dan responden yang dituju.

4. Diana, *et al.* (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Diana, *et al* (2022) memberikan hasil yang tidak signifikan pada pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan alat analisis SPSS dengan sampel yang berjumlah 400 responden. Persamaan dari penelitian ini terdapat pada penggunaan variabel yang di uji.

Perbedaannya terdapat pada objek yang akan diteliti dan alat analisisnya.

Tabel 2.1
Review Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	Alfani (2018). Sampel: 73 Orang Alat Analisis: SEM PLS Metode: Kuantitatif	Kualitas Kehidupan Kerja: Walton (2010) 1) Penggantian yang memadai dan adil, 2) Kondisi kerja yang aman dan sehat, 3) Peluang untuk segera menggunakan dan mengembangkan kapasitas manusia, 4) Kesempatan pertumbuhan berkelanjutan dan keamanan di masa depan, 5) Aspek konstitusional dalam lingkungan kerja, 6) Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan serta relevansi sosial dalam kehidupan kerja. Kinerja Karyawan: Hasibuan (2007) beban kerja, kemampuan, kerapian, ketelitian, tanggungjawab dan tepat waktu.	<i>Quality of Work Life</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.
2	Sari, <i>et al.</i> (2019). Sampel: 14 Responden Alat Analisis: SPSS v. 17 dan SEM	Kualitas Kehidupan Kerja: Walton (1975) (1) <i>Adequate and fair compensation,</i>	<i>Quality of work life had positive and significant influence on</i>

	<p>Metode: <i>Proportional stratified random sampling</i></p>	<p>(2) <i>Safe and healthy working conditions,</i> (3) <i>Immediate opportunity to use and develop human capacities,</i> (4) <i>Opportunity for continued growth and development,</i> (5) <i>Social integration in work organizations,</i> (6) <i>Work organization constitutionalism,</i> (7) <i>Work and total life space, and</i> (8) <i>The social relevance of work life.</i></p> <p>Kinerja Karyawan: Robbins (2003), <i>Quality of work, quantity of work, timeliness, influenceiveness, responsibility and work discipline.</i></p>	<p><i>employee's performance.</i></p>
3	<p>Rizky dan Rahardja (2019). Sampel: 50 responden Teknik Analisis: <i>Multiple linear regression</i> Metode: Kuantitatif</p>	<p>Kualitas Kehidupan Kerja: Cascio (2006), Partisipasi karyawan, pengembangan karir, penyelesaian konflik, komunikasi, kesehatan kerja, keamanan kerja, keselamatan kerja, kompensasi, dan kebanggaan.</p> <p>Kinerja Karyawan: Elmuti dan Kathawala, (1997) kualitas kerja, kuantitas kerja,</p>	<p>Kualitas kehidupan kerja berpengaruh kuat dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>

		pengetahuan dan keterampilan, ketepatan waktu dan komunikasi.	
4	Diana, <i>et al.</i> (2022). Sampel: 400 Responden Alat Analisis: SPSS v. 24, SEM Metode: Kuantitatif	Kualitas Kehidupan Kerja: Nayak <i>et. al</i> (2018) <i>work environments, occupational stress, professional development, compensation and rewards, and social support.</i> Kinerja Karyawan: Rajper, <i>et al.</i> (2020) <i>individual ability to fulfill the expectation of targets, jobs, and standards set by organization.</i>	Kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Sumber: Data diolah tahun 2023

Dalam empat studi sebelumnya yang membahas pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat tiga penelitian yang menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja dan kinerja karyawan. Namun, satu penelitian yang dilakukan oleh Diana, *et al.* (2022) menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja tidak memberikan efek yang signifikan pada kinerja karyawan. Teori-teori yang menjadi landasan pada penelitian ini terkait variabel kualitas kehidupan kerja adalah Walton (2010), Walton (1975), Cascio (2006), dan Nayak, *et al.* (2018). Sementara itu, teori-teori yang berkaitan dengan kinerja karyawan meliputi Hasibuan (2007), Robbins (2003), Elmuti dan Kathawala (1997), serta Rajper, *et. al* (2020).

2.2.2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

1. Rita, *et al.* (2018)

Rita, *et al.* (2018) dalam penelitiannya mengungkapkan hasil yang cukup penting mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Analisis dilakukan menggunakan SEM sebagai instrumen utamanya, dengan jumlah sampel sebanyak 122 responden. Terdapat kesamaan dalam penggunaan variabel, terutama motivasi dan kinerja karyawan. Namun, variasi terjadi pada variabel lain yang digunakan dan tempat dilakukannya penelitian ini.

2. Azmy, *et al.* (2022)

Penelitian oleh Azmi, *et al.* (2022) dengan hasil penelitian bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan atas kinerja karyawan. Penggunaan alat analisis PLS dengan sampel berjumlah 104 responden. Terdapat kesesuaian antara penelitian ini dengan penggunaan variabel motivasi dan kinerja karyawan serta alat analisis yang digunakan. Namun, terdapat variasi pada lokasi penelitian, dan variabel tambahan.

3. Chrisnanto dan Riyanto (2020)

Pada penelitian Chrisnanto dan Riyanto (2020) menjelaskan adanya dampak yang positif antara motivasi dan kinerja karyawan pada Direktorat Jenderal Bina Konstruksi Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Republik Indonesia. Penelitian ini melibatkan 137 responden yang merupakan karyawan dari Direktorat tersebut, dan alat analisis yang digunakan adalah SPSS versi 22. Dalam hasil penelitian

ini, ditemukan kesamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah adanya hubungan antara variabel motivasi dan kinerja karyawan. Namun, perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, alat analisis yang digunakan dan variabel tambahan yang diikutsertakan dalam penelitian ini.

4. Mubarak (2019)

Pada penelitian yang telah dilakukan oleh Mubarak (2019), menjelaskan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah SPSS dengan sampel yang berjumlah 60 responden. Persamaan yang dimiliki yaitu penggunaan variabel motivasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya pada lokasi penelitian dan variabel lainnya serta metode yang digunakan.

Tabel 2.2
Review Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	Rita, <i>et al.</i> (2018). Sampel: 122 Responden Alat Analisis: SEM Metode: Kuantitatif	Motivasi: Luthan (2002), <i>Valency, expectation and instrument.</i> Kinerja Karyawan: Mathis and Jackson (2002), (1) <i>the ability of an individual to carry out the work;</i> (2)	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

		<i>level of efforts made; and (3) organizational support.</i>	
2	<p>Azmy, <i>et al.</i> (2022).</p> <p>Sampel: 104 employees</p> <p>Alat Analisis: PLS</p> <p>Metode: Kuantitatif</p>	<p>Motivasi: Newstrom & Davis (1986) <i>Responsibility, work performance, career opportunities, work passion, awards and job challenges.</i></p> <p>Kinerja Karyawan: Aguinis & Burgitlan (2021), <i>quantity, independence, punctuality and commitment.</i></p>	Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3	<p>Chrisnanto dan Riyanto (2020).</p> <p>Sampel: 137 Responden</p> <p>Alat Analisis: SPSS v. 22</p> <p>Metode: Kuantitatif</p>	<p>Motivasi: Maslow (2016) <i>Physical needs, security needs, social needs, recognition needs, and self-actualization needs.</i></p> <p>Kinerja Karyawan: Marc Effron (2018) <i>The quantity of work and the quality of work.</i></p>	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	<p>Mubarok (2019).</p> <p>Sampel: 60 Responden</p> <p>Metode: deskripsi dan kuantitatif-eksplanatori</p>	<p>Motivasi: Sedarmayanti (2017) <i>(1) The possibility of developing, (2) Type of work, and (3) The pride of employees being part of the organization where they work.</i></p>	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

		Kinerja Karyawan: Campel (1990), (1) <i>The fulfillment of sufficient specific and non-specific tasks;</i> (2) <i>Oral and written communication skills;</i> (3) <i>Showing the efforts;</i> (4) <i>Maintaining self-discipline;</i> (5) <i>Maintaining management performance; and</i> (6) <i>Management and administration.</i>	
--	--	--	--

Sumber: Data diolah tahun 2023

Penelitian ini merujuk pada 4 jurnal sebelumnya, yang menghasilkan temuan positif dan signifikan mengenai dampak motivasi terhadap kinerja karyawan. Teori-teori yang menjadi dasar dalam menguji variabel motivasi mencakup Luthan (2002), Neswstrom & Davis (1986), Maslow (2016), dan Sedamaryanti (2017). Sementara itu, dalam mengkaji variabel kinerja karyawan, digunakan teori-teori dari Mathis & Jackson (2002), Auginis & Burgitian (2021), Marc Effron (2018), dan Campbell (1990).

2.2.3. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

1. Haryono & Pamungkas (2021)

Penelitian Haryono & Pamungkas (2021) menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan pada kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan teknik analisis SEM dan PLS dengan sampel yang berjumlah 100 responden. Kesamaan dalam penelitian ini terletak pada variabel yang diuji, yaitu kualitas kehidupan

kerja dan kepuasan kerja. Namun, terdapat perbedaan pada responden dan lokasi penelitian.

2. Javanmardnejad, *et al.* (2021)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Javanmardnejad, *et al.* (2021), menghasilkan dampak yang positif dan signifikan, pada pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan alat analisis SPSS v. 16.0 dengan sampel sebanyak 270 responden. Persamaan yang didapatkan pada penelitian ini adalah variabel yang digunakan. Perbedaan terdapat pada lokasi penelitian, alat analisis serta variabel lain yang digunakan.

3. Putra, *et al.* (2021)

Putra, *et al.* (2021) dalam penelitiannya memberikan hasil yang positif dan signifikan pada pengaruh dari kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan alat SPSS dan AMOS, serta sampel berjumlah 150 responden. Persamaan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah penggunaan variabel *quality of work life*, motivasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Perbedaan yang ditemukan yaitu pada lokasi penelitian yang telah dilakukan dan alat analisis yang digunakan, serta variabel penelitian lainnya.

4. Jabeen, *et al.* (2018)

Penelitian terdahulu dari Jabeen, *et al.* (2018), memberikan keterangan adanya pengaruh yang positif atas kualitas kehidupan terhadap kepuasan kerja. Persamaan yang ditemukan dalam penelitian

ini adalah metode kuantitatif. Ditemukan juga perbedaan dengan penelitian ini yaitu pada penggunaan variabel lainnya, alat analisis dan juga pada lokasi penelitian yang dituju.

5. Pradnyanata, *et al.* (2020)

Pradnyanata, *et al.* (2020) pada penelitiannya, memberikan hasil pada pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja bahwa kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Analisis dengan menggunakan teknik regresi linear berganda, uji F dan Uji t. Sampel yang digunakan berjumlah 35 responden. Penelitian ini memiliki kesamaan pada variabel yang digunakan, yaitu kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja. Adapun perbedaan terdapat pada lokasi penelitian dan variabel lain yang digunakan.

Tabel 2.3
Review Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	Haryono & Pamungkas (2021). Sampel: 100 Responden Alat Analisis: SEM dan PLS Metode: Kuantitatif	Kualitas Kehidupan Kerja: Walton (1974), (1) <i>fair and adequate compensation</i> , (2) <i>a secure and healthy work environment</i> , (3) <i>growth and security</i> , (4) <i>capability development and</i> (5) <i>space live at work</i> .	Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

		Kepuasan Kerja: Luthans (2006), (1) <i>the job it self</i> , (2) <i>salary</i> , (3) <i>promotion</i> <i>opportunities and</i> (4) <i>supervision</i> .	
2	Javanmardnejad, <i>et al.</i> (2021). Sampel: 270 responden Alat Analisis: SPSS v. 16.0 Metode: Kuantitatif	Kualitas Kehidupan Kerja: Walton (1973), (1) <i>adequate and fair</i> , (2) <i>safe and healthy work-ing conditions</i> , (3) <i>the opportunity to use and develop human capacities</i> , (4) <i>opportunity to growth and security</i> , (5) <i>social integration in the work organization</i> , (6) <i>the constitution in the work organization</i> , (7) <i>work and total life span</i> , and (8) <i>social relevance of work life</i> . Kepuasan Kerja: Wood, <i>et al.</i> (1986), (1) <i>Satisfaction with information</i> , (2) <i>satisfaction with variety</i> , (3) <i>satisfaction with closure</i> , and (5) <i>satisfaction with pay</i> .	Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3	Putra, <i>et al.</i> (2021). Sampel: 150 responden Alat Analisis: SPSS AMOS v. 22 Metode: Kuantitatif	Kualitas Kehidupan Kerja: Walton (1975), (a) <i>safe and healthy working conditions</i> , (b) <i>social integration</i>	Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap

		<p><i>in the work organisation, (c) immediate opportunity to use and develop human capacities, (d) adequate and fair compensation, (e) work and total life space, (f) opportunity for continued growth and development, (g) constitutionalism in the work organization, and (h) the social relevance of work life.</i></p> <p>Kepuasan Kerja: Robbins (2001), <i>(a) the work itself, (b) payment, (c) opportunities for promotion, (d) superiors and (e) colleagues.</i></p>	kepuasan kerja.
4	Jabeen, <i>et al.</i> (2018).	<p>Kualitas Kehidupan Kerja: Walton (1975) <i>(a) adequate and fair remuneration, (b) safe and healthy working conditions, (c) opportunities to use and develop human capacities, (d) opportunities for growth and security, (e) social integration within the organization, (f) constitution in the workplace, (g) work-life balance</i></p>	Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

		<i>and (h) social relevance of work life.</i> Kepuasan Kerja: Judge, <i>et al.</i> (2000) (1) <i>employee's present job</i> , (2) <i>enthusiasm for work</i> , and (3) <i>feelings of enjoyment about work</i> .	
5	Pradnyanata, <i>et al.</i> (2020). Sampel: 35 Responden Teknik Analisis: teknik regresi linear berganda, uji F dan Uji t. Metode: Kuantitatif	Kualitas Kehidupan Kerja: Zin (2010), Partisipasi, lingkungan fisik, pengembangan dan integrasi kerja. Kepuasan Kerja: Hasibuan (2008), Menyenangi pekerjaannya, mencintai pekerjaannya, moral kerja dan disiplin serta prestasi kerja.	Kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Sumber: Data diolah tahun 2023

Penelitian terdahulu pada penelitian ini menggunakan 5 jurnal pada pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja. Sebanyak 4 jurnal terdahulu memberikan hasil yang positif pada kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja. Penelitian lainnya memberikan hasil yang tidak signifikan yaitu pada penelitian yang dilakukan oleh Pradnyanata, *et al.* (2020). Teori yang digunakan untuk variabel kepuasan kerja diantaranya adalah Walton (1974), Walton (1973), Walton (1975) dan Zin (2010).

Adapun variabel kepuasan kerja menggunakan teori Luthans (2006), Wood, *et al.* (1986), Robbins (2001), Judge, *et al.* (2000) dan Hasibuan (2008).

2.2.4. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

1. Dewi, *et al.* (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Dewi, *et al.* (2019) pada PT. Bank Rakyat Indonesia TBK., Rengat *Branch Office*, Penelitian ini memberikan indikasi adanya pengaruh yang positif dan signifikan pada motivasi terhadap kepuasan kerja, dengan menggunakan Smart PLS sebagai alat analisis serta responden yang berjumlah 65 orang. Persamaan yang terdapat pada penelitian ini yaitu penggunaan variabel yang diteliti serta metode yang digunakan. Sedangkan perbedaan terdapat /lokasi penelitian yang dituju.

2. Endayani, *et al.* (2018)

Penelitian Endayani, *et al.* (2018) menjelaskan adanya pengaruh yang signifikan antara motivasi dengan kepuasan kerja. Dengan menggunakan teknik analisis *Path analysis* dengan sampel yang berjumlah 74 Responden. Ditemukan persamaan dalam penelitian ini diantaranya terdapat pada variabel yang diteliti serta teknik analisis yang digunakan. Sedangkan untuk perbedaan terdapat pada variabel lainnya yang diteliti serta objek penelitiannya.

3. Hidayah & Hendarsjah (2021)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hidayah & Hendarsjah (2021) mengemukakan adanya pengaruh yang positif pada motivasi

terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan alat analisis SPSS dengan sampel berjumlah 145 responden. Variabel yang digunakan serta alat analisis menjadi salah satu persamaan yang terdapat pada penelitian ini, adapun jumlah responden serta variabel lainnya yang digunakan dapat menjadi perbedaan.

4. Rachman, *et al.* (2020)

Penelitian Rachman, M., *et al.* (2020) menemukan adanya pengaruh yang negatif pada motivasi terhadap kepuasan kerja. Dengan menggunakan teknik analisis SEM dengan sampel yang berjumlah 161 responden, terdapat perbedaan dalam penelitian ini yaitu pada variabel lainnya yang digunakan dalam penelitian serta subjek penelitiannya. Sedangkan persamaan terdapat pada variabel motivasi dan kepuasan kerja yang digunakan.

Tabel 2.4
Review Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	Dewi, <i>et al.</i> (2019). Sampel: 65 Responden Alat Analisis: Smart PLS Metode: Kuantitatif	Motivasi: Newstroom (Wibowo, 2017) <i>Engagement, Commitment, Satisfaction, and Turnover.</i> Kepuasan Kerja: Robbins and Judge (2015), <i>Work, Salary, Promotion, Supervision, Work colleagues, and overall.</i>	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja

2	<p>Endayani, <i>et al.</i> (2018). Sampel: 74 Responden Teknik Analisis: <i>Path Analysis</i> Metode: Kuantitatif</p>	<p>Motivasi: Tremblay, <i>et al.</i> (2009) 1) <i>Intrinsic Motivation</i> and 2) <i>Extrinsic</i></p> <p>Kepuasan Kerja: Closon, <i>et al.</i> (2015) <i>The work itself, the work environment, working relationships with colleagues, and supervision.</i></p>	<p>Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</p>
3	<p>Hidayah & Hendarsjah (2021). Sampel: 145 Responden Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Motivasi: Griffin (2013) <i>Psychological, safety, social needs, appreciation, and self-actualization.</i></p> <p>Kepuasan kerja: Gilmer (2006) <i>Opportunities for advancement, job security, salary and facilities, stable working conditions & conditions, supervision, intrinsic factors of work, social aspects, and communication.</i></p>	<p>Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.</p>
4	<p>Rachman, <i>et al.</i> (2020). Sampel: 161 Responden Teknik Analisis: SEM Metode: Kuantitatif</p>	<p>Motivasi: Maslow (1987) <i>Biological and Psychological needs, Scale needs, belongingness and love needs, Esteem needs, Cognitive needs, Aesthetic needs, Self-actualization needs, and Transcendence needs.</i></p>	<p>Motivasi berpengaruh negatif pada kepuasan kerja.</p>

		Kepuasan Kerja: Luthans (2011) <i>The work itself;</i> <i>Payment</i> <i>Compensation;</i> <i>Quality of</i> <i>supervision; Co</i> <i>worker</i> <i>relationships; and</i> <i>Promotion</i> <i>opportunities.</i>	
--	--	---	--

Sumber: Data diolah tahun 2023

Penelitian terdahulu yang digunakan pada hipotesis ini yaitu berjumlah 4 jurnal, yang 3 diantaranya memberikan pengaruh yang positif pada motivasi terhadap kepuasan kerja. Sedangkan 1 jurnal lainnya yaitu yang dilakukan oleh Rachman, *et al.* (2020) memberikan pengaruh yang negatif pada motivasi terhadap kepuasan kerja. Teori yang digunakan pada variabel motivasi penelitian terdahulu ini adalah Newstroom (Wibowo, 2017), Tremblay, *et al.* (2009), Griffin (2013) dan Maslow (1987). Adapun teori yang digunakan pada variabel kepuasan kerja diantaranya Robbins and Judge (2015), Closon, *et al.* (2015), Gilmer (2006) dan Luthans (2011).

2.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1. Latifah dan Muafi (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Latifah dan Muafi (2021), memberikan hasil pada penelitiannya bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Dengan sampel yang berjumlah 119 responden dan analisis menggunakan PLS (*partial Least Square*). Persamaan pada penelitian ini yaitu penggunaan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan serta alat analisisnya.

Perbedaan terdapat pada variabel lainnya yang digunakan serta lokasi penelitian yang dituju.

2. Komang, *et al.* (2018)

Penelitian terdahulu Komang, *et al.* (2018), dari hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa terdapat hasil yang positif dan signifikan pada kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan menggunakan alat analisis SEM dan PLS serta sampel penelitian yang berjumlah 82 responden. Persamaan yang terdapat pada penelitian ini adalah penggunaan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaannya terdapat pada lokasi penelitian.

3. Haryono & Pamungkas (2021)

Haryono & Pamungkas (2021), dalam penelitiannya menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan pada kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan menggunakan alat analisis SEM dan PLS serta sampel yang berjumlah 100 responden. Persamaan yang terdapat dalam penelitian ini adalah bersama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sebaliknya, perbedaan terdapat pada lokasi penelitian yang dituju.

4. Wua, *et al.* (2022)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wua, *et al.* (2022). Penelitian ini memberikan hasil bahwa kepuasan kerja memberikan hasil yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Melalui Smart-PLS sebagai alat analisisnya dan responden yang berjumlah 112, ditemukan persamaan yaitu pada penggunaan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan dan alat analisis. Sedangkan perbedaan terdapat pada variabel lainnya yang digunakan dan lokasi penelitian yang dituju.

5. Pariyanti, *et al.* (2019)

Pariyanti, *et al.* (2019) menyimpulkan kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SPSS dengan teknik analisis regresi linear sederhana dan analisis jalur, dan jumlah sampel adalah 96 responden. Kesamaan penelitian ini terletak pada variabel yang sama yang digunakan, yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Namun, terdapat perbedaan pada lokasi penelitian dan jumlah responden.

6. Lestari dan Suryani (2018)

Lestari dan Suryani (2018) dalam penelitiannya memberikan hasil yang negatif dan tidak signifikan pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan menggunakan alat analisis SPSS dan sampel yang berjumlah 75 responden. Penelitian ini memberikan

persamaan variabel yang diteliti yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Adapun perbedaan terdapat lokasi penelitian.

Tabel 2.5
Review Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	Latifah dan Muafi (2021). Sampel: 119 Responden Alat Analisis: PLS Analisis Metode: Kuantitatif	Kepuasan Kerja: Glisson & Durrick (1988), <i>Work environment, working conditions, fair rewards, and communication with coworkers.</i> Kinerja Karyawan: Mathis and Jackson (2011), <i>Quantity of work, quality, punctuality, attendance and ability to cooperate.</i>	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Komang, <i>et al.</i> (2018). Sampel: 82 Responden Alat Analisis: SEM dan PLS Metode: Kuantitatif	Kepuasan Kerja: Rivai (2011), <i>The job itself, payment, promotion, supervision, and co-workers.</i> Kinerja Karyawan: Robbins (2006), <i>work quality, work quantity, punctuality, work effectiveness, independency, and the desire to develop.</i>	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Haryono & Pamungkas (2021). Sampel: 100 Responden Alat Analisis: SEM dan PLS	Kepuasan Kerja: Luthans (2006), <i>(1) the job it self, (2) salary,</i>	Kepuasan kerja berpengaruh terhadap

	Metode: Kuantitatif	(3) <i>promotion opportunities and</i> (4) <i>supervision.</i> Kinerja Karyawan: Wilson (2012), (1) <i>Quality</i> , (2) <i>Quantity</i> , (3) <i>Timeliness</i> , and (4) <i>Cooperation Ability</i> .	kinerja karyawan
4	Wua, <i>et al.</i> (2022). Sampel: 112 Responden Teknik Analisis: Smart-PLS 3.0 Metode: Kuantitatif	Kepuasan Kerja: Luthans (2011), <i>Job it self, by payment system, the promotion, the attitude of supervisors and the attitude of fellow workers.</i> Kinerja Karyawan: Dharma (2003), Quantity, Quality and Punctuality.	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Pariyanti, <i>et al.</i> (2019). Sampel: 96 Responden Teknik Analisis: Regresi Linier sederhana Path analysis Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif	Kepuasan Kerja: Robbins and Judge (2008), Faktor psikologis, faktor sosial, faktor fisik, dan faktor finansial. Kinerja Karyawan: Mangkunegara (2013), Ketepatan, tingkat inisiatif, kecekatan mental dan kedisiplinan waktu dan absensi.	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Lestari dan Suryani (2018). Sampel: 75 Responden pada PT The Univenus. Alat Analisis: SPSS v. 22 Metode: Kuantitatif	Kepuasan Kerja: Robbins dan Judge (2013), Pekerjaan itu sendiri, Gaji saat ini, Kesempatan	Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan

		promosi, Sikap pemimpin dan Rekan kerja. Kinerja Karyawan: Mangkunegara (2011), Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Kerja sama, Inisiatif dan Tanggung jawab.	terhadap kinerja karyawan
--	--	--	---------------------------

Sumber: Data diolah tahun 2023

Penulis menggunakan 6 jurnal terdahulu untuk mendukung penelitian ini. 5 jurnal memberikan hasil yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Adapun 1 jurnal terdahulu yang dilakukan oleh Lestari dan Suryani (2018) memberikan hasil yang berbalik yaitu negatif dan tidak signifikan pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Teori yang digunakan pada variabel kepuasan kerja diantaranya Glisson and Durrick (1988), Rivai (2011), Luthans (2006), Luthans (2011), Robbins and Judge (2008) serta Robbins and Judge (2013). Sementara itu, pada variabel kinerja karyawan menggunakan teori Mathis and Jackson (2011), Robbins (2006), Wilson (2012), Dharma (2003), Mangkunegara (2013) dan Mangkunegara (2011).

2.2.6. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

1. Hidayat dan Ariyanto (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Hidayat dan Ariyanto (2021), menemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pada

kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan alat analisa SmartPLS v. 3.0 dengan sampel berjumlah 114 responden. Penulis menemukan persamaan dalam penelitian ini yaitu pada penggunaan variabel kualitas kehidupan kerja, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Adapun perbedaan terdapat pada variabel lainnya yang digunakan serta lokasi penelitian.

2. Alfani (2018)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Alfani (2018), memberikan hasil yang positif dan signifikan pada pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan alat analisis SEM PLS serta sampel yang berjumlah 73 responden. Ditemukan persamaan pada penelitian ini yaitu bersama-sama menggunakan variabel kualitas kehidupan kerja, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Perbedaan terdapat pada lokasi penelitian dan jumlah sampel.

3. Yeni, *et al.* (2022).

Yeni, *et al.* (2022), menjelaskan penelitiannya memberikan hasil adanya pengaruh pada kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Adapun teknik analisa yang digunakan pada penelitian ini yaitu menggunakan SEM dan kemudian diteruskan menggunakan AMOS. Sementara itu, untuk sampel penelitian ini berjumlah 134 responden. Persamaan terdapat dalam

penelitian ini yaitu pada variabel yang diteliti. Adapun perbedaan terdapat pada jumlah responden dan lokasi penelitian.

4. Haryono & Pamungkas (2021)

Penelitian dari Haryono & Pamungkas (2021) menunjukkan hasil yang negatif bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah 100 responden, dengan teknik analisis SEM dan PLS. Ditemukan persamaan dalam penelitian ini yaitu pada penggunaan variabel kualitas kehidupan kerja, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Untuk perbedaan terdapat pada lokasi penelitian.

Tabel 2.6
Review Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	Hidayat dan Ariyanto (2021). Sampel: 144 Responden Alat Analisis: SmartPLS v. 3.0 Metode: SEM	Kualitas Kehidupan Kerja: Zin (2004), <i>Growth and development, participation, work environment, supervision, salary and benefits, social relations, and work integration.</i> Kinerja Karyawan: Bernardin and Russel (1993), <i>Quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, interpersonal relationships, and the need for supervision.</i> Kepuasan Kerja:	Terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pekerja

		Weiss, <i>et al.</i> (1967), intrinsic and extrinsic satisfaction.	
2	Alfani (2018). Sampel: 73 Orang Alat Analisis: SEM PLS Metode: Kuantitatif	<p>Kualitas Kehidupan Kerja: Walton (2010), 1) Penggantian yang memadai dan adil, 2) Kondisi kerja yang aman dan sehat, 3) Peluang untuk segera menggunakan dan mengembangkan kapasitas manusia, 4) Kesempatan pertumbuhan berkelanjutan dan keamanan di masa depan, 5) Aspek konstitusional dalam lingkungan kerja, 6) Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan serta relevansi sosial dalam kehidupan kerja.</p> <p>Kinerja Karyawan: Hasibuan (2007), (1) beban kerja, (2) kemampuan, kerapian, (3) ketelitian, (4) tanggungjawab, dan (5) tepat waktu.</p> <p>Kepuasan Kerja: Mangkunegara (2007), <i>Turnover</i>, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan.</p>	Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

3	Yeni, <i>et al.</i> (2022).	<p>Kualitas Kehidupan Kerja: Walton (1973) <i>Fair and adequate payment, comfortable work environment, providing sustainable opportunities, compliance with rules and regulations in the work environment, social loyalty to work and life, facilities, social integration, and homogeneity in the work environment and the development of human capabilities.</i></p> <p>Kinerja Karyawan: Robbins (2007), <i>(1) Quantity of results, (2) quality of results, (3) timeliness of results, (4) attendance, and (5) ability to cooperate.</i></p> <p>Kepuasan Kerja: Robbins (2006), <i>Types of jobs, colleagues, benefits, fair treatment, job security, opportunities to contribute ideas, salary, and growth opportunities.</i></p>	Kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
4	<p>Haryono & Pamungkas (2021). Sampel: 100 Responden Alat Analisis: SEM dan PLS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Kualitas Kehidupan Kerja: Walton (1974), <i>(1) fair and adequate compensation, (2) a safe and healthy work environment, (3) growth and security, (4) capability development and, (5) space live at work.</i></p> <p>Kinerja Karyawan:</p>	Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.

		Wilson (2012), <i>(1) Quality,</i> <i>(2) Quantity,</i> <i>(3) Timeliness, and</i> <i>(4) Cooperation Ability.</i> Kepuasan Kerja: Luthans (2006), <i>(1) the job it self,</i> <i>(2) salary,</i> <i>(3) promotion</i> <i>opportunities and</i> <i>(4) supervision.</i>	
--	--	---	--

Sumber: Data diolah tahun 2023

Penelitian ini menggunakan 4 jurnal terdahulu untuk membuktikan hipotesis ini. Ditemukan 2 jurnal memberikan hasil yang positif dan signifikan pada pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sementara itu, satu penelitian yang dilakukan oleh Haryono & Pamungkas (2021) memberikan hasil yang tidak memengaruhi kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Teori kualitas kehidupan kerja yang digunakan pada penelitian terdahulu tersebut diantaranya adalah Zin (2004), Walton (2010), Walton (1973) dan Walton (1974). Teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu, Bernardin dan Russel (1993), Hasibuan (2007), Robbins (2007) dan Wilson (2012). Adapun teori pada kepuasan kerja adalah Weiss, *et al.* (1967), Mangkunegara (2007), Robbins (2006) dan Luthans (2006).

2.2.7. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

1. Aprianto, *et al* (2022)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aprianto, *et al.* (2022), menjelaskan adanya temuan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja. Dengan menggunakan alat analisis PLS 3.0 serta sampel yang berjumlah 90 responden, ditemukan persamaan pada penelitian ini yaitu penggunaan variabel yang diteliti. Adapun perbedaan yang ditemukan adalah terdapat pada objek penelitian yang dituju.

2. Lantara (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Lantara (2019), mengemukakan adanya pengaruh positif pada motivasi terhadap kinerja karyawan dengan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan *path analysis* sebagai teknik analisisnya serta sampel yang berjumlah 65 responden. Adapun persamaan terdapat pada variabel yang diteliti dan perbedaan terdapat pada lokasi penelitian.

3. Mariati & Mauludin (2018)

Penelitian Mariati & Mauludin (2018), menjelaskan adanya pengaruh yang negatif pada motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediatornya. Penelitian ini menggunakan teknik analisis PLS dan sampel berjumlah 170 responden. Adapun persamaan di dalam penelitian ini yaitu pada variabel yang digunakan, dengan

perbedaan yang ditemukan pada lokasi penelitian serta hasil yang ditemukan.

Tabel 2.7
Review Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui
Kepuasan Kerja

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	Aprianto, <i>et al.</i> (2022). Sampel: 90 Responden Teknik Analisis: PLS 3.0 Metode: Kuantitatif	Motivasi: Qila (2018), <i>Encouragement to achieve goals, passion for work, initiative, and creativity. Employee's individual attitude.</i> Kinerja Karyawan: Sopiah (2018) Quality, quantity, punctuality, effectiveness, and independence. Kepuasan Kerja: Afandi (2016) <i>Job, wages, promotion, superintendent, colleagues.</i>	Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediator.
2	Lantara (2019). Sampel: 65 Responden Teknik Analisis: <i>Path Analyzing</i> Metode: Kuantitatif	Motivasi: Herzberg (2000) <i>Hygiene - motivators and extrinsic - intrinsic.</i> Kinerja Karyawan: Gomes (2003) Metode Tradisional (<i>rating scale, employee comparison, checklist, free form essay, dan critical incident</i>). Metode Modern (<i>assessment center</i>).	Motivasi memengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

		Kepuasan Kerja: Robbins (2006) Jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perlakuan yang adil, keamanan kerja, peluang menyumbang gagasan, gaji, dan kesempatan berkembang.	
3	Mariati & Mauludin (2018). Responden: 170 karyawan Alat Analisis: PLS Metode: Kuantitatif	Motivasi: Maslow (Winanti, 2013) Psychological; Security; Social; Appreciation; and Self-actualization. Kinerja Karyawan: Robbins (2006) <i>Quality of work; Quantity of work; and Attitude.</i> Kepuasan Kerja: Herzberg's (Brahmasari & Suprayetno, 2008) <i>Compensation; Working conditions; System administration and company policy; and growth opportunities.</i>	Motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Sumber: Data diolah Tahun 2023.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh beberapa peneliti pada jurnal yang mengemukakan pengaruh dari motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* 2 diantaranya memberikan hasil yang positif, sedangkan 1 jurnal yang dilakukan oleh Mariati & Mauludin (2018) mengemukakan adanya pengaruh yang negatif pada motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Adapun teori yang

digunakan pada variabel motivasi yaitu Qila (2018), Herzberg (2000) dan Maslow (Winanti, 2013). Variabel kinerja menggunakan teori dari Sopiah (2018), Gomes (2003) dan Robbins (2006). Terakhir, variabel kepuasan kerja menggunakan teori dari Afandi (2016), Robbins (2006), dan Herzberg (Brahmasari & Suprayetno, 2008).

Tabel 2.8
Teori Rujukan Kualitas Kehidupan Kerja

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
1	Alfani (2018).	Walton (2010)	1) Penggantian yang memadai dan adil, 2) Kondisi kerja yang aman dan sehat, 3) Peluang untuk segera menggunakan dan mengembangkan kapasitas manusia, 4) Kesempatan pertumbuhan berkelanjutan dan keamanan di masa depan, 5) Aspek konstitusional dalam lingkungan kerja, 6) Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan serta relevansi sosial dalam kehidupan kerja.	Cascio (1995) Partisipasi Karyawan, Pengembangan Karir, Penyelesaian Konflik, Komunikasi, Kesehatan Kerja, Keamanan Kerja, Keselamatan Kerja, Kompensasi, dan Kebanggaan.
2	Sari, <i>et al.</i> (2019).	Walton (1975)	(1) <i>Adequate and fair compensation</i> , (2) <i>Safe and healthy working conditions</i> , (3) <i>Immediate opportunity to use and develop human capacities</i> , (4)	

			<i>Opportunity for continued growth and development, (5) Social integration in work organizations, (6) Work organization constitutionalism, (7) Work and total life space, and (8) The social relevance of work life.</i>	
3	Rizky dan Rahardja (2019).	Cascio (2006)	Partisipasi karyawan, pengembangan karir, penyelesaian konflik, komunikasi, kesehatan kerja, keamanan kerja, keselamatan kerja, kompensasi, dan kebanggaan.	
4	Diana, <i>et al.</i> (2022).	Nayak <i>et. al</i> (2018)	<i>Work environments, occupational stress, professional development, compensation and rewards, and social support.</i>	
5	Haryono & Pamungkas (2021).	Walton (1974)	<i>(1) fair and adequate compensation, (2) a safe and healthy work environment, (3) growth and security, (4) capability development and (5) space live at work.</i>	
6	Javanmardnejad, <i>et al.</i> (2021).	Walton (1973)	<i>(1) adequate and fair, (2) safe and healthy work-ing conditions, (3) the opportunity to use</i>	

			<p>and develop human capacities, (4) opportunity to growth and security, (5) social integration in the work organization, (6) the constitution in the work organization, (7) work and total life span, and (8) social relevance of work life.</p>	
7	Putra, <i>et al.</i> (2021).	Walton (1975)	<p>(a) safe and healthy working conditions, (b) social integration in the work organisation, (c) immediate opportunity to use and develop human capacities, (d) adequate and fair compensation, (e) work and total life space, (f) opportunity for continued growth and development, (g) constitutionalism in the work organisation, and (h) the social relevance of work life.</p>	
8	Jabeen, <i>et al.</i> (2018).	Walton (1975)	<p>(a) adequate and fair remuneration, (b) safe and healthy working conditions, (c) opportunities to use and develop human capacities, (d) opportunities for growth and</p>	

			<i>security, (e) social integration within the organization, (f) constitution in the workplace, (g) work life balance and (h) social relevance of work life.</i>	
9	Pradnyanata, <i>et al.</i> (2020).	Zin (2010)	Partisipasi, lingkungan fisik, pengembangan dan integrasi kerja.	
10	Hidayat dan Ariyanto (2021).	Zin (2004)	<i>Growth and development, participation, work environment, supervision, salary and benefits, social relations, and work integration.</i>	
11	Alfani (2018).	Walton (2010)	1) Penggantian yang memadai dan adil, 2) Kondisi kerja yang aman dan sehat, 3) Peluang untuk segera menggunakan dan mengembangkan kapasitas manusia, 4) Kesempatan pertumbuhan berkelanjutan dan keamanan di masa depan, 5) Aspek konstitusional dalam lingkungan kerja, 6) Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan serta relevansi sosial dalam kehidupan kerja.	
12	Yeni, <i>et al.</i> (2022).	Walton (1973)	<i>Fair and adequate payment, comfortable work</i>	

			<i>environment, sustainable opportunities, compliance with rules and regulations in the work environment, social loyalty to work and life, facilities, social integration, and homogeneity in the work environment and the development of human capabilities.</i>	
13	Haryono & Pamungkas (2021).	Walton (1974)	<i>(1) fair and adequate compensation, (2) a safe and healthy work environment, (3) growth and security, (4) capability development and, (5) space live at work.</i>	

Sumber: Data diolah tahun 2023

Pada variabel kualitas kehidupan kerja penulis menggunakan teori dari Cascio (2006) sebagai teori rujukan pada penelitian ini. Berikut adalah indikator diantaranya Partisipasi Karyawan, Pengembangan Karir, Penyelesaian Konflik, Komunikasi, Kesehatan Kerja, Keamanan Kerja, Keselamatan Kerja, Kompensasi, dan Kebanggaan.

Tabel 2.9
Teori Rujukan Motivasi

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
1	Rita, <i>et al.</i> (2018).	Luthan (2002)	<i>Valency, expectation and instrument</i>	McClelland

2	Azmy, <i>et al.</i> (2022).	Newstrom & Davis (1986)	<i>Responsibility, work performance, career opportunities, work passion, awards and job challenges</i>	Kebutuhan akan prestasi, Kebutuhan akan kekuasaan, dan Kebutuhan akan afiliasi.
3	Chrisnanto dan Riyanto (2020).	Maslow (2016)	<i>Physical needs, security needs, social needs, recognition needs, and self-actualization needs</i>	
4	Mubarok (2019).	Sedarmayanti (2017)	<i>(1) The possibility of developing, (2) Type of work, and (3) The pride of employees being part of the organization where they work</i>	
5	Dewi, <i>et al.</i> (2019).	Newstroom (Wibowo, 2017)	<i>Engagement, Comitment, Satisfaction, and Turnover.</i>	
6	Endayani, <i>et al.</i> (2018).	Tremblay, <i>et al.</i> (2009)	<i>1) Intrinsic Motivation and 2) Extrinsic</i>	
7	Hidayah & Hendarsjah (2021).	Griffin (2013)	<i>Psychological, safety, social needs, appreciation, and self-actualization.</i>	
8	Rachman, <i>et al.</i> (2020).	Maslow (1987)	<i>Biological and Psychological needs, Scale needs, belongingness and love needs, Esteem needs, Cognitive needs, Aesthetic needs, Self-actualization needs, and Transcendence needs.</i>	
9	Aprianto, <i>et al.</i> (2022).	Qila (2018)	<i>Encouragement to achieve goals, passion for work, initiative, and creativity. Employee's individual attitude.</i>	

10	Lantara (2019).	Herzberg (2000)	<i>Hygiene - motivators and extrinsic - intrinsic.</i>	
11	Mariati & Mauludin (2018).	Maslow (Winanti, 2013)	<i>Psychological; Security; Social; Appreciation; and Self-actualization.</i>	

Sumber: Data diolah tahun 2023

Teori dari McClelland penulis gunakan dalam melakukan penelitian ini, sebagai rujukan pada variabel motivasi. Adapun indikator yang digunakan pada McClelland diantaranya kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan akan afiliasi.

Tabel 2.10
Teori Rujukan Kinerja Karyawan

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
1	Alfani (2018).	Hasibuan (2007)	Beban kerja, kemampuan, kerapian, ketelitian, tanggungjawab dan tepat waktu.	Teori Mathis & Jackson (2006) yang akan digunakan pada penelitian ini.
2	Sari, <i>et al.</i> (2019).	Robbins (2003)	<i>Quality of work, quantity of work, timeliness, influenceiveness, responsibility and work discipline.</i>	
3	Rizky dan Rahardja (2019).	Elmuti dan Kathawala, (1997)	Kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan dan keterampilan, ketepatan waktu dan komunikasi.	
4	Diana, <i>et al.</i> (2022).	Rajper, <i>et al.</i> (2020)	<i>Individual ability to fulfill the expectation of targets, jobs, and standards set by organization.</i>	
5	Rita, <i>et al.</i> (2018).	Mathis and Jackson (2002)	<i>(1) the ability of an individual to carry out the work; (2) level of efforts</i>	

			<i>made; and (3) organizational support.</i>	
6	<i>Azmy, et al. (2022).</i>	Aguinis & Burgitian (2021)	<i>Quantity, independence, punctuality and commitment.</i>	
7	Chrisnanto dan Riyanto (2020).	Marc Effron (2018)	<i>The quantity of work and the quality of work.</i>	
8	Mubarok (2019).	Campel (1990)	<i>(1) The fulfillment of sufficient specific and non-specific tasks; (2) Oral and written communication skills; (3) Showing the efforts; (4) Maintaining self-discipline; (5) Maintaining management performance; and (6) Management and administration</i>	
9	Latifah dan Muafi (2021).	Mathis and Jackson (2011)	<i>Quantity of work, quality, punctuality, attendance and ability to cooperate.</i>	
10	Komang, et al. (2018).	Robbins (2006)	<i>Work quality, work quantity, punctuality, work effectiveness, independency, and the desire to develop.</i>	
11	Haryono & Pamungkas (2021).	Wilson (2012)	<i>(1) Quality, (2) Quantity, (3) Timeliness, and (4) Cooperation Ability.</i>	
12	Wua, et al. (2022).	Dharma (2003)	<i>Quantity, Quality and Punctuality.</i>	
13	Pariyanti, et al. (2019).	Mangkunegara (2013)	<i>Ketepatan, tingkat inisiatif, kecekatan mental dan kedisiplinan waktu dan absensi.</i>	

14	Lestari dan Suryani (2018).	Mangkunegara (2011)	Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Kerja sama, Inisiatif dan Tanggung jawab.	
15	Hidayat dan Ariyanto (2021).	Bernardin and Russel (1993)	<i>Quality, quantity, timeliness, cost-effectiveness, interpersonal relationships, and the need for supervision.</i>	
16	Alfani (2018).	Hasibuan (2007)	(1) beban kerja, (2) kemampuan, kerapian, (3) ketelitian, (4) tanggungjawab, dan (5) tepat waktu.	
17	Yeni, <i>et al.</i> (2022).	Robbins (2007)	(1) <i>Quantity of results</i> , (2) <i>quality of results</i> , (3) <i>timeliness of results</i> , (4) <i>attendance</i> , and (5) <i>ability to cooperate</i> .	
18	Aprianto, R., <i>et al.</i> (2022).	Sopiah (2018)	<i>Quality, quantity, punctuality, effectiveness and independence.</i>	
29	Lantara (2019).	Gomes (2003)	Metode Tradisional (<i>rating scale, employee comparison, checklist, free-form essay, dan critical incident</i>). Metode Modern (<i>assessment center</i>).	
20	Mariati & Mauludin (2018).	Robbins (2006)	<i>Quality of work; Quantity of work; and Attitude.</i>	

Sumber: Data diolah tahun 2023

Teori Mathis & Jackson (2006) penulis gunakan dalam penelitian ini sebagai teori rujukan pada variabel kinerja karyawan. Sementara itu,

indikator dari teori Mathis & Jackson (2006) antara lain yaitu Kuantitas, kualitas, keandalan karyawan, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

Tabel 2.11
Teori Rujukan Kepuasan Kerja

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
1	Haryono & Pamungkas (2021).	Luthans (2006)	(1) <i>the job it self</i> , (2) <i>salary</i> , (3) <i>promotion opportunities and</i> (4) <i>supervision</i> .	Teori Luthans (2006) yang akan digunakan penulis.
2	Javanmardnejad, et al. (2021).	Wood, et al. (1986)	(1) <i>Satisfaction with information</i> , (2) <i>satisfaction with variety</i> , (3) <i>satisfaction with closure</i> , and (5) <i>satisfaction with pay</i> .	
3	Putra, et al. (2021).	Robbins (2001)	(a) <i>the work itself</i> , (b) <i>payment</i> , (c) <i>opportunities for promotion</i> , (d) <i>superiors and</i> (e) <i>colleagues</i> .	
4	Jabeen, et al. (2018).	Judge, et al. (2000)	(1) <i>employee's present job</i> , (2) <i>enthusiasm for work</i> , and (3) <i>feelings of enjoyment about work</i> .	
5	Pradnyanata, et al. (2020).	Hasibuan (2008)	Menyenangi pekerjaannya, mencintai pekerjaannya, moral kerja dan disiplin serta prestasi kerja.	
6	Dewi, et al. (2019).	Robbins and Judge (2015)	<i>Work, Salary, Promotion, Supervision, Work colleagues, and overall</i> .	

7	Endayani, <i>et al.</i> (2018).	Closon, <i>et al.</i> (2015)	<i>The work itself, the work environment, working relationships with colleagues, and supervision.</i>
8	Hidayah & Hendarsjah (2021).	Gilmer (2006)	<i>Opportunities for advancement, job security, salary and facilities, stable working conditions & conditions, supervision, intrinsic factors of work, social aspects, and communication.</i>
9	Rachman, <i>et al.</i> (2020).	Luthans (2011)	<i>The work itself; Payment Compensation; Quality of supervision; Co worker relationships; and Promotion opportunities.</i>
10	Latifah dan Muafi (2021).	Glisson & Durrick (1988)	<i>Work environment, working conditions, fair rewards, and communication with coworkers.</i>
11	Komang, <i>et al.</i> (2018).	Rivai (2011)	<i>The job itself, payment, promotion, supervision, and co-workers.</i>
12	Haryono & Pamungkas (2021).	Luthans (2006)	<i>(1) the job it self, (2) salary, (3) promotion opportunities and (4) supervision.</i>
13	Wua, <i>et al.</i> (2022).	Luthans (2011)	<i>Job it self, by payment system, the promotion, the attitude of supervisors and</i>

			<i>the attitude of fellow workers.</i>	
14	Pariyanti, <i>et al.</i> (2019).	Robbins and Judge (2008)	Faktor psikologis, faktor sosial, faktor fisik, dan faktor finansial.	
15	Lestari dan Suryani (2018).	Robbins dan Judge (2013)	Pekerjaan itu sendiri, Gaji saat ini, Kesempatan promosi, Sikap pemimpin dan Rekan kerja.	
16	Hidayat dan Ariyanto (2021).	Weiss, <i>et al.</i> (1967)	<i>Turnover</i> , tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan.	
17	Alfani (2018).	Mangkunegara (2007)	Pekerjaan itu sendiri, bayaran/gaji, kesempatan promosi, supervisi, dan rekan kerja.	
18	Yeni, <i>et al.</i> (2022).	Robbins (2006)	<i>Types of jobs, colleagues, benefits, fair treatment, job security, opportunities to contribute ideas, salary, and growth opportunities.</i>	
19	Haryono & Pamungkas (2021).	Luthans (2006)	<i>(1) the job it self, (2) salary, (3) promotion opportunities and (4) supervision.</i>	
20	Aprianto, <i>et al.</i> (2022).	Afandi (2016)	<i>Job, wages, promotion, superintendent, colleagues.</i>	
21	Lantara (2019).	Robbins (2006)	Jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perlakuan yang adil, keamanan kerja, peluang menyumbang gagasan, gaji, dan	

			kesempatan berkembang.	
22	Mariati & Mauludin (2018).	Herzberg's (Brahmasari & Suprayetno, 2008)	<i>Compensation; Working conditions; System administration and company policy; and opportunities for growth.</i>	

Sumber: Data diolah tahun 2023

Pada penelitian ini, penulis menggunakan teori dari Luthans (2006) pada teori kepuasan kerja. Adapun indikator antara lain sebagai berikut, *The job itself, Payment, Promotion, Supervision, and Co-Workers.*

2.3. Hubungan Antar Variabel

2.3.1. Pengaruh Variabel Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, untuk mengukur baik atau buruknya suatu kinerja dapat dilihat kualitas kehidupan kerja yang baik pada suatu instansi atau perusahaan. Menurut Cascio (2006), kualitas kehidupan kerja meliputi berbagai kegiatan dalam perusahaan yang bertujuan untuk menciptakan kondisi kerja yang mampu memotivasi semangat karyawan dalam menjalankan tugas demi mencapai tujuan perusahaan. Peningkatan kualitas kehidupan kerja dapat membantu meningkatkan tingkat kinerja. Pernyataan ini didukung dari beberapa penelitian terdahulu yang penulis dapatkan, penelitian yang dilakukan oleh Alfani (2018), Sari, *et al.* (2019), Rizky dan Rahardja (2019), menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif pada kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan. Penulis juga menemukan hasil yang berbeda

dari penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Diana, *et al.* (2022) menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis bahwa diduga terdapat pengaruh positif pada kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.

H1: Terdapat pengaruh positif pada kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3.2. Pengaruh Variabel Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Robbins (1996) mendefinisikan motivasi sebagai keinginan individu untuk memiliki hubungan dengan segala usaha dalam mencapai sebuah tujuan. Motivasi dapat dikatakan sebagai faktor pendorong dalam mencapai keberhasilan ataupun kegagalan sebuah perusahaan, perusahaan yang baik dapat menciptakan dan menjaga karyawannya agar motivasi yang tumbuh dalam lingkungan perusahaannya adalah motivasi yang mengarah pada hal positif sehingga kinerja yang dihasilkan pun adalah kinerja yang baik bagi perusahaan. Ada beberapa jurnal terdahulu yang penulis dapatkan untuk mendukung pernyataan tersebut yaitu pada penelitian yang dilakukan oleh Rita, *et al.* (2018), Azmy, *et al.* (2022), Chrisnanto dan Riyanto (2020) serta Mubarak (2019). Penelitian ini menemukan bahwa adanya pengaruh yang positif pada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hal di atas, dapat dirumuskan hipotesis pada penelitian ini yaitu diduga adanya pengaruh positif pada motivasi terhadap kinerja karyawan.

H2: Terdapat pengaruh positif pada motivasi terhadap kinerja karyawan.

2.3.3. Pengaruh Variabel Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Apabila kualitas kehidupan kerja pada perusahaan atau instansi dapat diimplementasikan dengan baik, maka akan menghasilkan kepuasan bagi karyawan di tempat kerja yang baik pula. Berdasarkan hipotesis kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja, penulis menemukan beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Haryono & Pamungkas (2021), Javanmardnejad, *et al.* (2021), Putra, *et al.* (2021) dan Jabeen, *et al.* (2018), menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja memberikan hasil yang positif terhadap kepuasan kerja. Adapun penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pradnyanata, *et al.* (2020), menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H3: Terdapat pengaruh positif pada kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja.

2.3.4. Pengaruh Variabel Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi adalah dorongan internal yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan dalam pekerjaan mereka. Ketika karyawan merasa termotivasi, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Semakin tinggi tingkat motivasi di antara karyawan, semakin besar kemungkinan mereka merasa puas dengan pekerjaan mereka. Berdasarkan atas hipotesis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja, penulis menemukan beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu diantaranya Dewi, *et al.* (2019), Endayani, *et al.* (2018), Hidayah & Hendarsjah (2021) memberikan hasil yang positif bahwa adanya pengaruh yang positif pada motivasi terhadap kepuasan kerja. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Rachman, *et al.* (2020) menjelaskan adanya pengaruh negatif dari motivasi terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan atas simpulan di atas, maka penulis dapat merumuskan hipotesis keempat bahwa:

H4: Terdapat pengaruh positif pada motivasi terhadap kepuasan kerja.

2.3.5. Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Dalam mengembangkan sebuah perusahaan ataupun instansi, penting bagi sebuah perusahaan untuk memastikan adanya kepuasan kerja di dalamnya, atas hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja. Penulis menemukan beberapa riset terdahulu atas pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Latifah dan Muafi (2021), Komang, *et al.* (2018), Haryono & Pamungkas (2021), Wua, *et al.* (2022) dan Pariyanti, *et al.* (2019), menyatakan bahwa adanya

pengaruh yang positif pada kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Adapun sebaliknya, riset yang dilakukan oleh Lestari dan Suryani (2018), menyatakan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil pemaparan tersebut dapat dirumuskan hipotesis diduga terdapat pengaruh positif pada kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

H5: Terdapat pengaruh positif pada kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3.6. Pengaruh Variabel Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Di dalam sebuah perusahaan ataupun instansi, pengimplementasian kualitas kehidupan kerja yang baik dan didukung dengan timbulnya kepuasan kerja akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik pula. Dalam hal ini dapat didukung dari hasil kajian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu atas pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Adapun kajian tersebut yang dilakukan oleh Hidayat dan Ariyanto (2021) dan Alfani (2018), memberikan hasil yang positif atas pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Haryono & Pamungkas (2021) memberikan hasil bahwa kepuasan kerja tidak memediasi kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.

Atas dasar tersebut, penulis dapat merumuskan hipotesis keenam yaitu diduga terdapat pengaruh positif pada kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

H6: Terdapat pengaruh positif pada kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

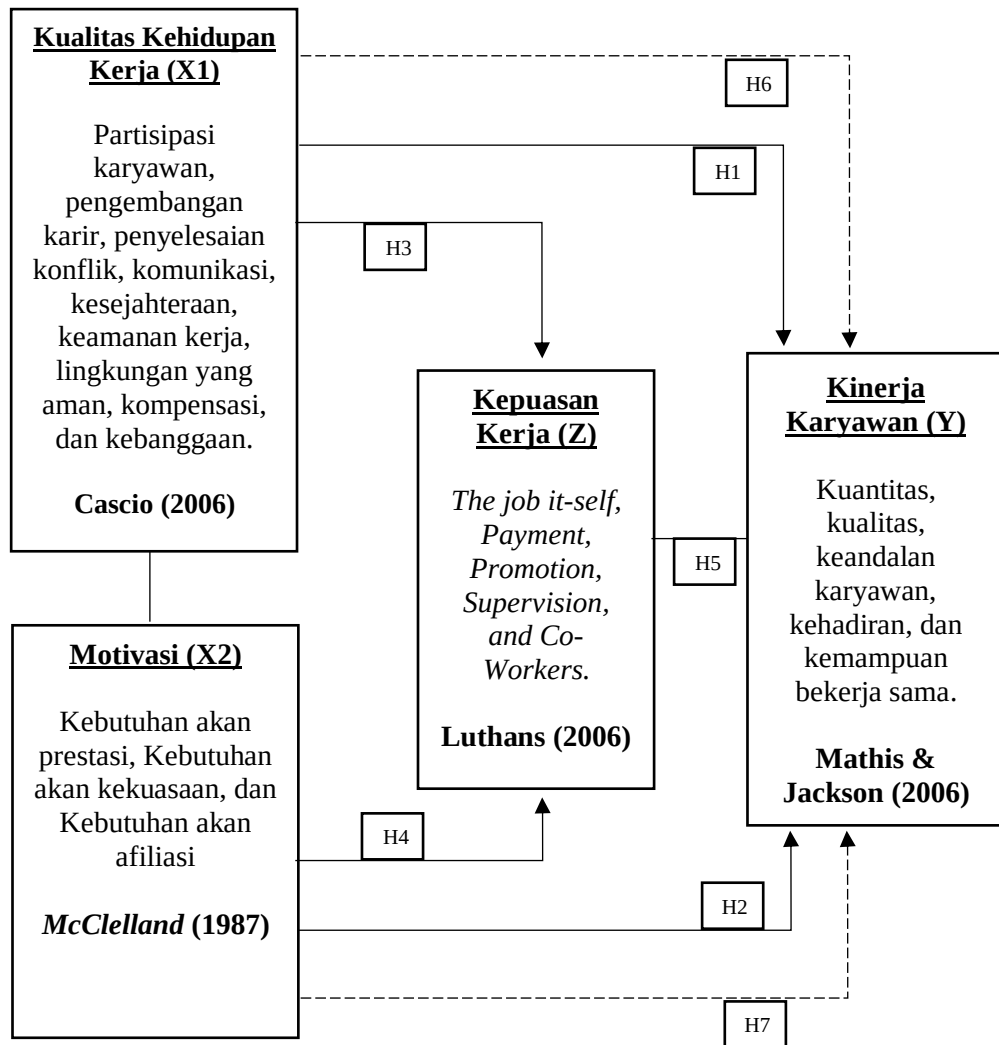
2.3.7. Pengaruh Variabel Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Terciptanya motivasi yang positif dilingkungan perusahaan dapat menjadi hal yang baik bagi perkembangan perusahaan terutama dalam peningkatan kinerja karyawan yang mengarah pada hasil yang menciptakan kepuasan kerja atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Penulis melakukan riset dan menemukan beberapa penelitian terdahulu oleh Aprianto, R., *et al.* (2022) dan Lantara (2019), bahwa adanya pengaruh yang positif bagi motivasi terhadap kinerja karyawan dengan melalui kepuasan kerja sebagai mediator. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Mariati & Mauludin, H. (2018), memberikan hasil yang berbeda yaitu adanya pengaruh yang negatif dari motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Berdasarkan keterangan di atas, penulis merumuskan hipotesis ketujuh sebagai berikut:

H7: Terdapat pengaruh positif pada motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

2.4. Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian
Sumber: Data Primer, diolah 2023

Keterangan:

1. Variabel independen pada penelitian ini Kualitas Kehidupan Kerja (X1) dan Motivasi (X2).
2. Variabel dependen pada penelitian ini Kinerja Karyawan (Y).
3. Variabel *intervening* pada penelitian ini Kepuasan Kerja (Z).

2.5. Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2011) menyatakan bahwa hipotesis penelitian ini adalah jawaban yang belum didasarkan pada data yang dikumpulkan dan bergantung pada teori tertentu. Berdasarkan penjelasan tentang hubungan antar variabel dan penelitian sebelumnya, hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

H1: Diduga terdapat pengaruh pada variabel kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.

H2: Diduga terdapat pengaruh pada variabel motivasi terhadap kinerja karyawan.

H3: Diduga terdapat pengaruh pada variabel kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja.

H4: Diduga terdapat pengaruh pada variabel motivasi terhadap kepuasan kerja.

H5: Diduga terdapat pengaruh pada variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

H6: Diduga terdapat pengaruh pada variabel kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

H7: Diduga terdapat pengaruh pada variabel motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan dengan metode kuantitatif. Metode kuantitatif merupakan gaya penelitian yang dapat digunakan dalam penelitian untuk menguji suatu teori antar hubungan variabelnya. Menurut Creswell (2009), metode kuantitatif berfokus pada pengukuran yang objektif dengan analisis statistik sebagai alat untuk mengumpulkan data melalui survei, eksperimen ataupun studi *longitudinal* (mengamati partisipan yang sama dalam periode waktu tertentu). Adapun metode ini digunakan untuk menguji suatu hipotesis yang kemudian memprediksi hubungan antar variabel tersebut. Metode ini melibatkan proses yang mengumpulkan, menganalisis serta menafsirkan hasil dari sebuah penelitian (Creswell, 2009). Metode kuantitatif dapat dikatakan sebagai eksperimen atau desain eksperimental. Eksperimen umumnya terkait dengan metode deduktif dalam penelitian, terutama terkait dengan hipotesis. Eksperimen bertujuan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat di antara variabel. Namun, desain eksperimental kurang bermanfaat atau tepat untuk menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat eksploratif dan deskriptif (Sekaran dan Bougie, 2013).

Metode kuantitatif dipilih dalam penelitian karena memiliki beberapa keunggulan yang memungkinkan peneliti untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dengan cara yang lebih terstruktur dan objektif. Creswell

(2009) menjelaskan, metode kuantitatif memungkinkan bagi peneliti untuk mendapatkan data yang objektif serta dapat terukur, sehingga hasilnya dapat dipertanggungjawabkan dan juga konsisten.

Penelitian kuantitatif melibatkan serangkaian langkah sistematis yang dirancang untuk mengumpulkan dan menganalisis data numerik. Menurut Creswell (2009), metode kuantitatif dapat dilakukan dengan mengumpulkan data numerik, analisis statistik, dan menggunakan prosedur penelitian yang terstruktur dan formal. Penelitian kuantitatif biasanya juga melibatkan hipotesis yang dapat diuji, pengukuran yang objektif, dan analisis data yang cermat. Pada penelitian kuantitatif data dikumpulkan dengan menggunakan instrumen seperti kuesioner atau sensus, kemudian penelitian ini akan ditekankan pada hasil dari rata-rata keberagaman yang ada. Sekaran & Bougie (2016) menjelaskan bahwa, metode analisis data kuantitatif memiliki berbagai jenis analisis seperti teknik korelasional, analisis deskriptif, dan regresi. Teknik analisis datanya menggunakan uji teori melalui matematika dan analisis statistika.

Pengujian dilakukan oleh penulis dengan tujuan untuk menguji hipotesis dan mengumpulkan data yang dapat mendukung atau menolak hipotesis tersebut. Penelitian ini akan dilakukan dengan cara mengumpulkan data yang dibutuhkan melalui kuesioner. Creswell (2016), berpendapat bahwa desain survei memberikan deskripsi kuantitatif atau numerik mengenai kecenderungan, sikap atau pendapat dari suatu populasi dengan mempelajari sampel dari populasi tersebut. Kuesioner penelitian ini

dibagikan pada karyawan PT BPD Sulawesi Tenggara yang berjumlah 252 karyawan.

3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan pada perusahaan yang bergerak di sektor perbankan yaitu PT BPD Sulawesi Tenggara yang beralamat di Jalan Mayjend Soetoyo Nomor 95, Kota Kendari, Sulawesi Tenggara.

3.2.1. Profil Perusahaan

PT BPD Sulawesi Tenggara merupakan perusahaan perbankan yang berdiri sejak 02 Maret 1968 berdasarkan Surat Keputusan Dewan Perwakilan Rakyat Nomor 34 Tahun 1968 tentang Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Tenggara. Dalam peningkatan kualitas pelayanan serta pengembangan usaha, BPD Sulawesi Tenggara mengubah status dari Perusahaan Daerah (PD) menjadi Perseroan Terbatas (PT). PT BPD Sulawesi Tenggara memiliki prinsip dalam bekerja dengan mengukung pelayanan STAR (*Synergy, Trust, Agile, and Reliable*). *Synergy* yang mengartikan bahwa seluruh masyarakat dalam Bank Sultra akan bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengoptimalkan sumber daya serta peningkatan kompetensi. *Trust*, yaitu membangun citra Bank agar lebih meningkatkan kepercayaan seluruh Stakeholder. *Agile*, menggambarkan kemampuan dalam beradaptasi dalam mengatasi tantangan dan hambatan di bidang teknologi dan digitalisasi perbankan Indonesia dengan penuh semangat. Serta terakhir adalah *Reliable*, menunjukkan

adanya penyediaan produk dan layanan yang handal dan berdaya saing agar dapat memenuhi harapan masyarakat.

3.2.2. Visi dan Misi Perusahaan

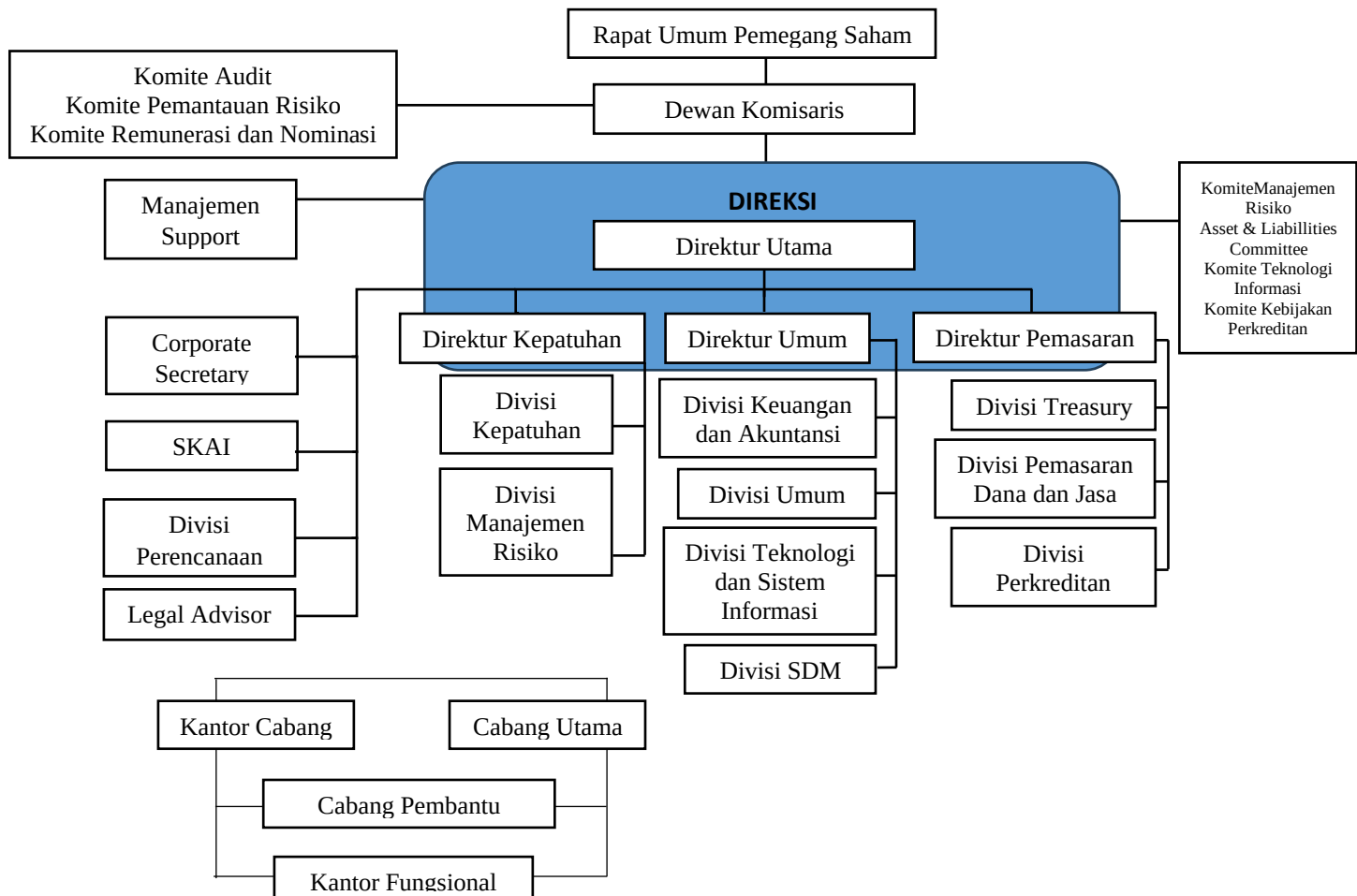
Visi: Menjadi Bank berdaya saing tinggi dan kuat di Sulawesi Tenggara.

Misi:

- (1) Meningkatkan kemampuan bisnis dan pelayanan;
- (2) Meningkatkan ketahanan kelembagaan;
- (3) Meningkatkan kontribusi terhadap pembangunan daerah.

3.2.3. Struktur Perusahaan

PT BPD Sulawesi Tenggara memiliki struktur yang terdiri dari berikut ini:



Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT BPD Sulawesi Tenggara

Sumber: <https://banksultra.co.id/v4/struktur.html>

3.3. Identifikasi Variabel Penelitian

Menurut Sekaran dan Bougie (2013), variabel adalah segala bentuk yang dapat menyebabkan atau menghasilkan perbedaan dalam nilai. Nilai-nilai ini dapat bervariasi pada waktu yang berbeda dengan objek atau individu yang sama, bahkan pada waktu yang sama dengan objek dan

individu yang berbeda. Dalam penelitian ini, terdapat variabel independen, variabel dependen, dan variabel *intervening*.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Variabel Independen (X)

Sekaran dan Bougie (2013), menjelaskan bahwa variabel independen merupakan variabel yang dapat memengaruhi hasil yang positif atau negatif terhadap variabel dependen/terikat. Sementara itu, menurut Creswell (2009), variabel independen dijelaskan sebagai variabel yang memiliki potensi untuk memengaruhi hasil akhir (*outcome*). Variabel independen dalam penelitian ini adalah kualitas kehidupan kerja (X1) dan motivasi (X2).

2. Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen atau variabel terikat dapat dikatakan sebagai variabel yang menjadi perhatian utama dari peneliti. (Sekaran dan Bougie, 2013). Adapun menurut Creswell (2009), variabel dependen merupakan variabel yang menjadi hasil dan bergantung pada variabel independen. Kinerja Karyawan (Y) menjadi variabel dependen dalam penelitian ini.

3. Variabel *Intervening* (Z)

Variabel *intervening* (antara) merupakan variabel yang dapat memengaruhi hubungan antara variabel independen terhadap dependen, variabel ini perlu untuk diamati dan diukur (Sugiyono, 2013). Hal ini juga dapat disesuaikan dengan pendapat Sekaran dan Bougie (2013)

bahwa variabel *intervening* sebagai variabel mediasi yang dapat menjadi mediator antara pengaruh variabel independen pada variabel dependen. Penelitian ini menggunakan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel *intervening*.

3.4. Definisi Operasional dan Indikator

3.4.1. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja mencerminkan sejauh mana seseorang atau sebuah organisasi berhasil memenuhi target atau standar yang telah ditetapkan. Mathis dan Jacson (2006) Pada dasarnya kinerja adalah segala bentuk kegiatan yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja didefinisikan sebagai cara untuk memastikan bahwa karyawan atau tim individu mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, serta tetap fokus pada upaya yang efektif dengan memperhatikan tujuan, ukuran, dan penilaian. Kinerja dapat diukur dengan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut (Mathis & Jackson, 2006):

1. Kuantitas
 - a. Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan.
 - b. Pemenuhan target yang ditetapkan.
 - c. Bekerja sesuai dengan prosedur.
2. Kualitas
 - a. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar.
 - b. Ketelitian dalam bekerja.
 - c. Kemampuan mengatasi kesulitan kerja.

3. Keandalan karyawan
 - a. Kemampuan penguasaan pekerjaan.
 - b. Kemampuan pemeliharaan fasilitas.
 - c. Kemampuan untuk meminimalkan kegagalan.
4. Kehadiran
 - a. Hadir ditempat kerja tepat waktu.
 - b. Ketepatan waktu pulang kerja.
 - c. Kemampuan menuntaskan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan.
5. Kemampuan bekerja sama
 - a. Kemampuan kerja dalam tim
 - b. Adanya kemampuan menerima saran/ide dari rekan kerja.
 - c. Kemampuan mentolerir kesalahan tim.

3.4.2. Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja yang didapatkan oleh karyawan dan perusahaan berdampak pada hasil kinerja karyawan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan yang telah dibentuk. Luthans (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka yang dianggap penting. Adapun indikator dalam pengukuran kepuasan kerja sebagai berikut (Luthans, 2006):

1. *The job itself* (Pekerjaan itu sendiri)
 - a. Kemampuan menyelesaikan tanggungjawab.
 - b. Kemampuan dalam melaksanakan tugas mandiri.

- c. Kemampuan mengikuti standar pekerjaan yang sudah ditetapkan.
- 2. *Payment* (Bayaran/gaji)
 - a. Sistem pemberian gaji yang sesuai.
 - b. Pemberian gaji sesuai dengan beban kerja yang diberikan.
 - c. Gaji yang diberikan dapat memenuhi kehidupan sehari-hari.
- 3. *Promotion* (Promosi)
 - a. Adanya kesempatan promosi.
 - b. Sistem promosi yang transparan dan jelas.
 - c. Adanya kesempatan untuk memperbaiki hasil pekerjaan.
- 4. *Supervision* (Pengawasan)
 - a. Adanya pengawasan dalam bekerja yang berkelanjutan
 - b. Adanya pemeriksaan hasil bekerja
 - c. Dapat memenuhi target pekerjaan sesuai standar.
- 5. *Co-Workers* (Rekan kerja)
 - a. Hubungan yang baik sesama rekan kerja.
 - b. Adanya sikap saling *support* antar rekan kerja.
 - c. Adanya kerjasama tim ataupun individu dalam penyelesaian masalah.

3.4.3. Kualitas Kehidupan Kerja (X1)

Cascio (2006) mendefinisikan kualitas kehidupan kerja sebagai serangkaian kondisi dan praktik di dalam sebuah perusahaan yang objektif dan dirancang untuk mendorong agar hubungan kualitas dalam perusahaan hingga persepsi karyawan, tentang sejauh mana lingkungan perusahaan dapat memenuhi berbagai kebutuhan karyawan. Berikut ini merupakan indikator kualitas kehidupan kerja (Cascio, 2006):

1. Partisipasi karyawan
 - a. Adanya kesempatan untuk terlibat dalam kegiatan perusahaan.
 - b. Kemampuan dalam mengerjakan tugas yang diberikan.
 - c. Adanya kebebasan untuk mengusulkan pendapat.
2. Pengembangan karir
 - a. Adanya kesempatan promosi jabatan.
 - b. Adanya kesempatan mengikuti pelatihan pengembangan diri.
 - c. Adanya perbaikan mutu kinerja.
3. Penyelesaian konflik
 - a. Kemampuan *problem solving* yang terbuka.
 - b. Adanya kesempatan menyelesaikan masalah perusahaan secara terbuka
 - c. Adanya kesempatan dalam berpendapat mengenai permasalahan antar rekan kerja.
4. Komunikasi
 - a. Penyebaran informasi yang merata.

- b. Kemampuan berinteraksi sesama rekan kerja.
 - c. Adanya interaksi antar atasan dan bawahan.
- 5. Kesejahteraan
 - a. Adanya jaminan kesehatan yang bagi karyawan.
 - b. Adanya program liburan atau rekreasi bagi karyawan.
 - c. Adanya *awareness* atas kesehatan mental.
- 6. Keamanan kerja
 - a. Adanya perlindungan saat melakukan pekerjaan.
 - b. Adanya pengawasan dalam bekerja.
 - c. Kejelasan masa bekerja.
- 7. Lingkungan yang aman
 - a. Ketentraman saat bekerja.
 - b. Suasana kerja yang nyaman.
 - c. Kondisi kerja yang menyenangkan.
- 8. Kompensasi
 - a. Kompensasi yang mencukupi.
 - b. Gaji yang sesuai dengan beban kerja.
 - c. Adanya bonus/tunjangan.
- 9. Kebanggaan.
 - a. Adanya perasaan bangga bekerja di perusahaan.
 - b. Menjaga nama baik perusahaan.
 - c. Semangat bekerja.

3.4.4. Motivasi (X2)

Organisasi yang berhasil dengan baik jika dibarengi dengan keberhasilannya dalam pemberdayagunaan sumber daya manusia khususnya karyawan secara optimal, pengelolaan motivasi dapat menjadi salah satu alasan sebuah perusahaan dapat berjalan dengan lebih baik. Robbins (2006) menjelaskan motivasi sebagai pendorong intrinsik yang mendorong individu untuk melakukan tindakan dan meraih sasaran khusus. Teori McClelland (1987) merumuskan pengukuran motivasi melalui hal berikut ini:

1. Kebutuhan untuk berprestasi (*Needs for Achievement*)
 - a. Adanya prestasi yang digapai karyawan.
 - b. Kemampuan mengelola dan melaksanakan pekerjaan.
 - c. Adanya kesempatan yang didapatkan oleh karyawan agar berusaha mencapai hasil terbaik.
2. Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*)
 - a. Adanya keinginan untuk mencapai posisi tertentu.
 - b. Adanya keinginan dalam memengaruhi orang lain
 - c. Keinginan mendapatkan jabatan yang sesuai
3. Kebutuhan akan afiliasi (*Need for Affiliation*)
 - a. Adanya kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja.
 - b. Adanya keinginan mengerjakan tugas secara efektif.
 - c. Pentingnya pengakuan atas hasil pekerjaan.

3.5. Populasi dan Sampel Penelitian

3.5.1. Populasi

Menurut Sekaran dan Bougie (2013), populasi adalah sekelompok orang, peristiwa atau keinginan yang akan diteliti oleh peneliti. Atas dasar tersebut, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dari kantor pusat PT BPD Sulawesi Tenggara.

3.5.2. Sampel Penelitian

Sekaran dan Bougie (2013) berpendapat, sampel merupakan komponen yang berasal dari bagian populasi yang terdiri dari beberapa anggota yang dipilih.

Dalam pengumpulan data sampel, penulis menyebarkan kuesioner secara online melalui *google form* yang kemudian diisi oleh karyawan PT BPD Sulawesi Tenggara. Sampel dari penelitian ini berasal dari keseluruhan jumlah karyawan di kantor pusat PT BPD Sulawesi Tenggara yang terdiri dari 252 karyawan.

3.6. Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Sekaran dan Bougie (2013), teknik pengambilan sampel berarti memilih beberapa elemen populasi untuk dijadikan sampel serta mendapatkan pemahaman tentang sifat atau karakteristik dari elemen populasi. Penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh, yaitu teknik pengumpulan sampel apabila keseluruhan dari sampel digunakan (Sugiyono, 2017). Pengambilan sampel dari populasi dapat dibedakan berdasarkan dua kategori diantaranya *probability sampling* atau *non probability sampling*. Adapun Sekaran dan Bougie (2009) mengartikan

probability sampling merupakan bagian dari populasi yang dapat diketahui untuk dijadikan sebagai subjek dalam sampel. Penelitian ini menggunakan sampling jenuh atau sensus, dimana keseluruhan dari populasi digunakan sebagai sampel yaitu 252 karyawan PT BPD Sulawesi Tenggara.

3.7. Jenis Data dan Teknik Pengambilan Data

3.7.1. Jenis Data

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang bersumber dari pihak pertama dan secara langsung serta dilakukan observasi lebih lanjut dalam penentuan solusi atas masalah yang sedang diteliti (Sekaran dan Bougie, 2013). Data primer dapat ditemukan dari hasil observasi, survei atau wawancara. Pada penelitian ini data primer meliputi data responden yang dikumpulkan yang memuat informasi terkait karakteristik responden serta pandangan mereka terhadap kualitas kehidupan kerja, motivasi, kinerja karyawan serta kepuasan kerja.

2. Data Sekunder

Sekaran dan Bougie (2013) menjelaskan data sekunder merupakan data yang mengacu dalam informasi yang dikumpulkan yang berasal dari sumber-sumber yang telah ada. Data sekunder dapat diambil dari jurnal, buku, artikel atau website perusahaan. Dalam hal ini, data sekunder pada penelitian ini mencakup profil perusahaan, visi dan misi perusahaan serta struktur organisasi yang didapatkan pada website resmi PT Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara.

3.7.2. Teknik Pengambilan Data

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat ukur dalam pengumpulan data. Kuesioner dibagikan kepada responden melalui *google form*. Kuesioner merupakan teknik menyusun daftar pertanyaan yang telah dirumuskan dan kemudian akan diajukan (Sekaran dan Bougie, 2013). Adapun selanjutnya daftar pertanyaan yang ada diberikan kepada responden untuk diberikan jawaban berdasarkan pilihan yang telah ditentukan.

Menurut Sekaran dan Bougie (2013), skala likert dirancang dengan menentukan seberapa berdampak subjek penelitian untuk menyetujui suatu pernyataan yang akan dijabarkan menjadi indikator variabel. Untuk setiap pertanyaan, bobot yang digunakan adalah 1= “Sangat Tidak Setuju”, 2= “Tidak Setuju”, 3= “Kurang Setuju”, 4= “Cukup Setuju”, 5= “Setuju” dan 6= “Sangat Setuju”.

3.8. Teknik Analisis Data

3.8.1. *Partial Least Square (PLS)*

Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dalam pengujian hipotesis. Pengujian SEM ini yang kemudian diolah dengan menggunakan alat statistik SmartPLS (*Partial Least Square*). Data yang telah terkumpul dianalisis secara statistik dengan menggunakan pengujian SEM yang bertujuan untuk mendapatkan validitas dari hipotesis yang telah ditetapkan. Hair *et. al* (2022) mengemukakan SEM PLS sebagai aliran studi eksplorasi, prediksi dan mengembangkan suatu model struktural. Ghazali (2008) juga menjelaskan metode *Partial Least Square (PLS)* sebagai model

yang dapat memperdiksikan ada dan tidak adanya relasi yang terjadi antara variabel laten satu dengan lainnya dengan adanya kondisi kompleksitas yang tinggi serta didukung oleh teori yang rendah. PLS juga merupakan jenis SEM yang berbasis *variance* yang bertujuan untuk mengatasi problematika yang timbul dari SEM berbasis kovarian (Ghozali & Latan, 2015).

3.9. Uji Instrumen Penelitian

3.9.1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model/Measurement Model*)

Model ini memberikan spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan variabel manifestnya atau indikator. Dalam hal ini, outer model dapat memberikan definisi pada setiap blok indikator yang berhubungan dengan variabel laten. Menurut Ghozali & Latan (2015), Metode yang sering digunakan oleh peneliti dengan SEM untuk mengukur model dengan melalui analisis faktor konfirmatori yaitu, dengan menggunakan pendekatan *MultiTrait-MultiMethod* yang dapat menguji validitas konvergen, diskriminan serta reliabilitas nya.

a. Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Pengujian ini mengukur besarnya hubungan antara konstruk dengan variabel laten. Evaluasi validitas konvergen ini dilakukan dengan melakukan pemeriksaan individual tiap item *Reliability* yang dapat dilihat dari nilai *Standardized loading factor* dengan nilai >0.7 dapat dikatakan ideal yang artinya indikator tersebut valid sebagai indikator yang mengukur nilai konstruk. Adapun nilai *standardized loading factor*

>0.5 juga dapat diterima, sedangkan nilai <0.5 dapat dikeluarkan dari model (Chin & Marcolin, 1996).

b. Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Ukuran ini menggambarkan seberapa jauh variabel atau konstruk yang dibangun berbeda dengan konstruk lainnya dan teruji secara statistik. Pengujian validitas diskriminan dilakukan pada tingkat indikator dan variabel. Pada tingkat indikator menggunakan ukuran *cross loading*, bahwa item pengukuran yang mengukur konstruk/variabel akan berkorelasi lebih tinggi dengan variabel yang diukur dan berkorelasi rendah dengan variabel lainnya. Selanjutnya, validitas diskriminan pada tingkat variabel adalah Fornell Lacker Criterion dan HTMT (Heterotrait Monotrait Ratio). Fornell Lacker Criterion membandingkan akar AVE dengan korelasi antara variabel. Kriteria Fornell mempunyai validitas diskriminan baik apabila akar AVE > korelasi antara variabel. Adapun HTMT (Heterotrait Monotrait Ratio) adalah rasio dari Heterotrait (rata-rata korelasi antara item pengukuran variabel yang berbeda) dengan akar dari perkalian geometris Monotrait (korelasi antara item yang mengukur variabel yang sama). Nilai dari HTMT akan diterima apabila dibawah 0,85 atau dibawah 0,90 yang artinya evaluasi diskriminan validitas nya dapat diterima.

c. Uji Reliabilitas (*Composite Reliability*)

Uji reliabilitas merupakan alat ukur kuesioner yang memiliki indikator yang berasal dari variabel atau konstruk. Menurut Ghazali (2008), kuesioner dianggap memiliki reliabilitas atau keandalan ketika

respon individu terhadap suatu pernyataan menunjukkan hasil yang konsisten dan stabil terus-menerus. Pengukuran reliabilitas bisa diterapkan melalui dua cara yaitu:

1. Pengukuran Ulang (*Repeated Measure*): seseorang akan diberikan pertanyaan sama di waktu yang beda, kemudian dilihat apakah jawaban dari responden konsisten atau tidak.
2. Pengukuran Sekali (*One Shot*): pengukuran hanya dilakukan sekali kemudian hasil dibandingkan hasilnya dengan pertanyaan lain dan atau antar jawaban di hitung korelasinya dari pertanyaan yang diberikan.

Pengujian reliabilitas dengan PLS-SEM pada program smartPLS 4.0, dapat mengukur reliabilitas suatu kosntruk dengan *Composite reliability* dan *Cronbach's alpha*. *Composite reliabilty* lebih baik digunakan untuk menghitung konsistensi internal dalam model SEM karena model ini tidak mengansumsikan kesamaan *boot* pada setiap indikator. Apabila nilai *composite reliability* menunjukkan nilai di atas 0,7 maka instrumen kuesioner dinyatakan reliabel. Adapun *Cronbach's alpha* memberikan nilai yang lebih rendah. Uji reliabilitas ini dilakukan agar dapat menunjukkan bukti dari ketelitian, konsistensi serta efisiensi dari sebuah instrument (Ghozali & Latan, 2015).

3.9.2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Inner Model menjelaskan mengenai pengaruh antara variabel yang bertujuan untuk meguji koefisien jalur/*path coefficient* dan tingkat

signifikansinya. Analisis PLS merupakan analisis SEM yang berbasis varians yang bertujuan untuk menguji teori model yang berfokus pada studi prediksi. Dengan demikian, dikembangkan beberapa ukuran untuk menyertakan model yang diajukan dapat diterima seperti *R Square* dan *Bootstrapping*.

a. R Square (R^2)

Koefisien determinasi merupakan cara agar dapat menilai pengaruh dari konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen. Nilai yang diharapkan pada koefisien determinasi adalah 0 dan 1, semakin tinggi nilai koefisien determinasi, menunjukkan bahwa variabel independen memiliki kemampuan yang lebih besar dalam menjelaskan variabel dependen secara komprehensif. R Square merupakan fungsi dari jumlah prediktif konstruk, semakin besar nilai prediktif konstruk maka akan semakin tinggi nilai R Square (Hair *et al.*, 2022).

b. Bootstrapping (Uji Hipotesis)

Bootstrapping merupakan prosedur dalam pengambilan sampel ulang non-parametrik yang berfungsi untuk menilai variabilitas suatu statistik dengan cara memeriksa variabilitas data sampel (Hair *et al.*, 2022). Prosedur *bootstrapping* menghasilkan nilai t untuk bobot indikator (dan parameter model lainnya). Hal ini digunakan untuk membandingkan nilai t dengan nilai kritis dari distribusi normal standar untuk memutuskan apakah koefisien secara signifikan. Dengan asumsi

tingkat signifikansi 5%, nilai t di atas 1,96 (*Two-tailed test*) menunjukkan bahwa bobot indikator signifikan secara statistik.

1) Indirect Effect

Pengukuran tidak langsung pada analisis SEM PLS menggunakan model yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1998, dalam Ghozali dan Latan, 2015). Dengan tahapan sebagai berikut:

- a. Model pertama, dengan menguji pengaruh dari variabel eksogen terhadap variabel endogen yang dimana nilai t -statistik lebih dari $>1,96$ dan dinyatakan signifikan.
- b. Model kedua, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dengan signifikan pada t -statistik $> 1,96$.
- c. Model ketiga, menguji pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen secara simultan.
- d. Model keempat, apabila pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen tidak signifikan, sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen signifikan pada t -statistik $> 1,96$. Dengan demikian variabel mediasi terbukti memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan sampel dari keseluruhan populasi pada PT BPD Sulawesi Tenggara berjumlah 252 Karyawan dengan menyebarkan kuesioner melalui *google form*. Pengujian penelitian menggunakan SmartPLS (versi 4.1.0.6).

4.1.1. Uji Karakteristik Responden

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, penulis mengklasifikasikan identitas responden berdasarkan kuesioner yang telah disebarkan dengan karakteristik seperti jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, status pernikahan, lama bekerja dan penghasilan yang digunakan sebagai informasi tambahan dalam memahami hasil penelitian. Hal ini dijelaskan sebagai berikut.

4.1.1.1. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1.1 Karakteristik Responden menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	188	74,6%
Perempuan	64	25,4%
Total	252	100%

Sumber: Olah data, 2024

Berdasarkan Tabel 4.1.1 Jumlah responden laki-laki lebih banyak dari responden perempuan. Responden laki-laki menunjukkan hasil yang lebih signifikan dengan jumlah 188 orang (74,6%) dari keseluruhan jumlah karyawan pada PT BPD Sulawesi Tenggara, sedangkan jumlah

responden perempuan dari jumlah keseluruhan responden yang tersisa berjumlah 64 orang (25,4%).

Menurut Robbins (2006), tidak ada perbedaan konsisten antara pria dan wanita dalam hal kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, kemampuan sosial, dan kemampuan belajar. Namun, ditemukan bahwa wanita cenderung lebih patuh terhadap otoritas, sementara pria lebih agresif dalam pekerjaan dan memiliki harapan yang lebih tinggi untuk sukses.

Berdasarkan hasil analisis responden terbanyak menurut jenis kelamin mayoritas terdiri dari laki-laki dengan jumlah 188 orang (74,6%). Meskipun demikian, penting bagi perusahaan untuk lebih memperhatikan keseimbangan dan kesetaraan pekerjaan dan lingkungan yang diberikan kepada setiap karyawan.

4.1.1.2. Karakteristik Responden berdasarkan Usia

Tabel 4.1.2 Karakteristik Responden menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
< 25 Tahun	2	0,8%
26-30 Tahun	115	45,6%
31-40 Tahun	111	44%
41-50 Tahun	16	6,3%
> 50 Tahun	8	3,2%
Total	252	100%

Sumber: Olah data, 2024

Adapun dari Tabel 4.1.2 pada rentang usia responden terbanyak berada pada rentang usia 26-30 dan 31-40 tahun, yang menunjukkan bahwa usia 26-30 tahun berjumlah 115 orang (45,6%), dan untuk usia 31-40 tahun berjumlah 111 orang (44%). Lainnya <25 tahun berjumlah 2

orang (0,8%), 41-50 berjumlah 16 orang (6,3%) dan untuk usia >50 tahun berjumlah 8 orang (3,2%).

Robbins (2006) menjelaskan usia sangat erat hubungannya dengan kinerja seorang karyawan, karena di dalamnya menyangkut dengan keyakinan yang luas bahwa kinerja akan ikut merosot seiring dengan pertambahan usia. Karyawan yang lebih tua sering dianggap kurang fleksibel dan cenderung menolak penggunaan teknologi baru. Namun, mereka memiliki sejumlah kelebihan, seperti pengalaman, pertimbangan yang matang, etika kerja yang kuat, dan komitmen terhadap kualitas pekerjaan. Di sisi lain, karyawan yang lebih muda biasanya dianggap memiliki fisik yang lebih kuat dan diharapkan dapat bekerja lebih keras, namun demikian mereka memiliki sikap yang kurang disiplin, kurang bertanggung jawab, dan lebih sering berpindah pekerjaan dibandingkan dengan karyawan yang lebih tua. Menurut Priyono dan Yasin (2016), tenaga kerja yang berada pada usia 20 hingga 40 tahun memiliki tingkat produktifitas yang tinggi dan baik bagi keberlangsungan sebuah perusahaan.

4.1.1.3. Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.1.3 Karakteristik Responden menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
SMA	4	10%
Diploma	-	-
Sarjana (S1)	211	83,7%
Magister (S2)	31	12,3%
Doktoral (S3)	-	-
Total	252	100%

Sumber: Olah data, 2024

Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, semakin besar pula tuntutan terhadap fasilitas di tempat kerja, yang pada akhirnya memengaruhi kepuasan kerjanya. Dengan kata lain, karyawan dengan pendidikan tinggi cenderung memiliki tuntutan lebih besar terhadap fasilitas tertentu dari perusahaan, yang berdampak pada tingkat kepuasan mereka. Mereka mungkin baru termotivasi untuk bekerja keras setelah kebutuhan atau kepuasan tersebut terpenuhi (Robbins, 2006).

Tabel 4.1.3 di atas, pada jenjang pendidikan yang diampu oleh responden menunjukkan didominasi oleh lulusan Sarjana (S1) yang berjumlah 211 orang (83,7%). Menyisakan lulusan SMA yang berjumlah 4 orang (10%) dan Magister (S2) dengan jumlah 31 orang (12,3%). Dengan demikian, mayoritas responden telah mengampu pendidikan hingga Sarjana (S1) yang dapat menjadikan mereka telah memiliki ilmu yang lebih luas dan memiliki keterampilan serta kompatibel terhadap bidang pekerjaan yang diampu dalam perusahaan.

4.1.1.4. Karakteristik Responden berdasarkan Status Pernikahan

Tabel 4.1.4 Karakteristik Responden menurut Status Pernikahan

Status Pernikahan	Frekuensi	Persentase
Belum Menikah	114	45,2%
Menikah	138	54,8%
Total	252	100%

Sumber: Olah data, 2024

Tabel 4.1.4 data klasifikasi status pernikahan antara responden yang menikah dan belum menikah memberikan hasil diantaranya, sejumlah 138 orang (54,8%) telah menikah dan 114 orang (45,2%) lainnya belum menikah.

Pernikahan antara dua individu dapat meningkatkan tingkat tanggung jawab serta hak dan kewajiban seseorang. Karyawan yang sudah menikah cenderung memiliki tingkat absensi yang lebih rendah dan merasa lebih puas dengan pekerjaannya dibandingkan dengan rekan kerja yang belum menikah. Hal ini disebabkan karena pernikahan menuntut peningkatan tanggung jawab, yang pada gilirannya membuat pekerjaan dianggap lebih penting dan bernilai bagi seseorang (Robbins, 2006).

Dengan demikian status pernikahan seseorang dapat mempengaruhi kualitas kehidupan kerja, motivasi, kinerja dan kepuasan kerja. Seseorang yang telah menikah lebih memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan kualitas kehidupan kerja dalam bekerja seperti keamanan saat bekerja, lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan keluarga dan pekerjaannya. Hal lain seperti hal-hal yang menjadi motivasi untuk melaksanakan pekerjaan lebih baik agar dapat memenuhi tanggung jawab

kepada keluarga sehingga dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik dan mendorong adanya kepuasan yang didapatkan.

4.1.1.5. Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.1.5 Karakteristik Responden menurut Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
< 5 Tahun	73	29%
5-10 Tahun	155	61,5%
11-15 Tahun	21	8,3%
16-20 Tahun	3	1,2%
21-25 Tahun	-	-
26-30 Tahun	-	-
> 30 Tahun	-	-
Total	252	100%

Sumber: Olah data, 2024

Tabel 4.1.5 rentang periode bekerja responden rata-rata terdapat pada 5-10 tahun sebanyak 155 orang (61,5%) dari responden. Diikuti dengan <5 Tahun sebanyak 73 orang (29%), 11-15 tahun sejumlah 21 orang (8,3%) dan 16-20 tahun sejumlah 3 orang (1,2%).

Menurut Robbins (2006), lama masa kerja dan kepuasan karyawan memiliki hubungan yang erat. Semakin lama seseorang bekerja di suatu organisasi, semakin besar kemungkinannya untuk merasa nyaman dan bertahan karena telah cukup lama beradaptasi dengan lingkungan kerja. Selain itu, jaminan perusahaan terkait hari tua juga berkaitan dengan masa kerja, di mana semakin lama masa kerja, semakin kuat jaminan tersebut. Jaminan ini juga seringkali didasarkan pada tingkat pengalaman dan senioritas karyawan.

Berdasarkan data responden, sebagian besar lama bekerja karyawan berada pada rentang 5-10 Tahun yang mengindikasikan masa kerja menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja yang dihasilkan karyawan dalam suatu perusahaan, serta banyaknya pengalaman kerja yang telah didapatkan oleh karyawan dan pengelolaan pekerjaan yang sudah lebih baik. Hal ini menjadikan masa kerja menjadi faktor yang dapat meningkatkan kinerja sekaligus dapat menurunkan kinerja karyawan jika tidak diperhatikan secara benar oleh pihak perusahaan.

4.1.1.6. Karakteristik Responden berdasarkan Penghasilan

Tabel 4.1.6 Karakteristik Responden menurut Penghasilan

Penghasilan	Frekuensi	Persentase
2.000.000 – 5.000.000	9	3,6%
6.000.000 – 10.000.000	228	91,3%
11.000.000 – 15.000.000	12	4,8%
16.000.000 – 20.000.000	3	0,4%
> 20.000.000	-	-
Total	252	100%

Sumber: Olah data, 2024

Data yang ditunjukkan oleh Tabel 4.1.6 adalah rentang penghasilan yang didapatkan oleh responden terbanyak berada pada rentang Rp 6.000.000 – Rp 10.000.000 sebanyak 230 orang (91,3%) responden. Adapun lainnya terbagi pada range Rp 2.000.000 – Rp 5.000.000 sejumlah 9 orang (3,6%), Rp 11.000.000 – Rp 15.000.000 sejumlah 12 orang (4,8%) dan terakhir pada range penghasilan Rp 16.000.000 – Rp 20.000.000 terdapat 1 orang (0,4%).

Menurut Johan (2002), seseorang bekerja dengan tujuan untuk mendapatkan penghasilan yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Ini berarti bahwa di satu sisi, seseorang memanfaatkan pengetahuan, keterampilan, tenaga, dan sebagian waktunya untuk bekerja di sebuah perusahaan, sementara di sisi lain, mereka mengharapkan imbalan atau gaji tertentu. Jika karyawan merasa gaji yang diterima tidak memadai, hal ini dapat berdampak negatif pada kinerja, kepuasan, dan motivasi kerja mereka. Oleh karena itu, kebijakan penggajian perlu mendapatkan perhatian serius. Kebijakan terkait jumlah gaji dan waktu pembayarannya dapat meningkatkan semangat kerja dan dorongan karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal, yang pada akhirnya membantu mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis, range penghasilan responden terbanyak pada rentang Rp 6.000.000 – Rp 10.000.000 dengan jumlah responden 230 orang (91,3%). Dengan ini mengindikasikan bahwa pemberian kompensasi yang layak bagi karyawan sangat penting untuk diperhatikan agar kinerja yang dihasilkan oleh karyawan menjadi lebih baik dan terciptanya kepuasan kerja yang didapatkan oleh karyawan, serta hal ini dapat mendorong karyawan menjadi lebih termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya.

4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel

Berdasarkan data responden yang telah dikumpulkan dan dianalisis untuk kemudian diidentifikasi terkait dari kualitas kehidupan kerja, motivasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja yang ada pada perusahaan.

Tabel 4.1.7 Analisis Deskriptif Variabel

Variabel	Indikator	Mean
Kualitas Kehidupan Kerja (X1)	X1.1	5.00
	X1.2	4.89
	X1.3	4.87
	X1.4	4.97
	X1.5	4.96
	X1.6	4.91
	X1.7	4.83
	X1.8	4.81
	X1.9	4.69
	X1.10	4.90
	X1.11	4.90
	X1.12	4.88
	X1.13	4.95
	X1.14	4.86
	X1.15	4.95
	X1.16	4.88
	X1.17	4.79
	X1.18	4.86
	X1.19	4.96
	X1.20	4.87
	X1.21	4.95
	X1.22	4.85
	X1.23	4.96
	X1.24	4.93
	X1.25	4.81
	X1.26	4.94
	X1.27	4.88
Motivasi (X2)	X2.1	4.96
	X2.2	4.99
	X2.3	4.91
	X2.4	4.96
	X2.5	4.87

	X2.6	4.93
	X2.7	4.88
	X2.8	4.93
	X2.9	4.95
Kepuasan Kerja (Z)	Z.1	4.99
	Z.2	4.87
	Z.3	4.85
	Z.4	4.75
	Z.5	4.78
	Z.6	4.69
	Z.7	4.87
	Z.8	4.79
	Z.9	4.83
	Z.10	4.87
	Z.11	4.75
	Z.12	4.87
	Z.13	4.89
	Z.14	4.93
	Z.15	4.73
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	4.98
	Y.2	4.88
	Y.3	4.91
	Y.4	4.88
	Y.5	4.87
	Y.6	4.89
	Y.7	4.94
	Y.8	5.00
	Y.9	4.85
	Y.10	4.96
	Y.11	4.84
	Y.12	4.94
	Y.13	4.91
	Y.14	4.91
	Y.15	4.77

Sumber: Data Primer diolah, 2024

Berdasarkan data tabel 4.1.7, dijelaskan indikator terendah dan tertinggi dari setiap variabel diantaranya Kualitas kehidupan kerja dengan indikator terendah pada X1.9 (4,69), indikator tertinggi yaitu X1.1 (5,00). dengan hal

ini, responden memberikan penilaian yang setuju terhadap variabel kualitas kehidupan kerja karena berada pada interval 4,69-5,00. Sehingga menunjukkan kualitas kehidupan kerja pada PT BPD Sulawesi Tenggara ditinjau sudah baik dari dimensi Cascio (2006) mengenai partisipasi karyawan, pengembangan karir, penyelesaian konflik, komunikasi, kesejahteraan, keamanan kerja, lingkungan yang aman, kompensasi, dan kebanggaan telah dinilai baik bagi karyawan sehingga memengaruhi tingkat kinerjanya.

Adapun pada variabel Motivasi, indikator terendah terdapat pada indikator X2.5 (4.87) dan tertinggi pada X2.2 (5.24). Data ini menunjukkan responden memberikan penilaian setuju dengan variabel motivasi karena nilai interval berada pada 4,87-5.24. Hal ini disebabkan karena responden merasa kebutuhan akan prestasi (*Needs of Achievement*), kebutuhan akan kekuasaan (*Needs of Power*), dan kebutuhan akan afiliasi (*Needs of Affiliation*) sudah terpenuhi dan dikatakan baik untuk memengaruhi kinerja karyawan.

Kemudian, variabel Kepuasan kerja menunjukkan nilai indikator terendah terdapat pada indikator Z.6 (4.69) dan tertinggi yaitu Z.1 (4.99). Dapat dikatakan bahwa responden menyetujui variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan oleh dimensi Luthans (2006) *the job it-self, payment, promotion, supervision, and co-workers* dapat menunjang kepuasan karyawan untuk menciptakan kinerja yang lebih baik.

Terakhir, pada variabel Kinerja karyawan dengan indikator terendah pada Y.15 (4.77) dan tertinggi Y.8 (5.00). dengan nilai interval 4,77-5,00 dinyatakan bahwa responden setuju terhadap variabel kinerja dengan dimensi Mathis dan Jackson (2006) yaitu kuantitas, kualitas, keandalan karyawan, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama telah terpenuhi dengan baik.

4.2 Evaluasi Model

4.2.1. Model Pengukuran (*Outer/Measurement Model*)

Pengukuran model ini menggunakan *PLS Algorithm*, dimana evaluasi pengukuran yang diuji merujuk pada indikator-indikator diantaranya: *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Reliability*.

4.2.1.1. *Convergent Validity*

Pada indikator yang dikatakan valid apabila nilai *loading factor* menunjukkan nilai $>0,7$ dan indikator tersebut dinyatakan positif. Sementara, pada nilai AVE menunjukkan nilai lebih dari 0,5. *Loading factor* akan menunjukkan bahwa bobot nilai pada setiap indikator menjadi pengukur pada tiap variabel. Indikator yang menunjukkan *loading factor* besar menandakan bahwa indikator tersebut sebagai pengukur variabel dominan atau terkuat. Berikut data yang dapat dilihat untuk menunjukkan nilai dari *loading factor* pada Tabel 4.2.1 dibawah ini:

Tabel 4.2.1 Uji Konvergen Validitas

Variabel	Item	<i>Loading Factor</i>	AVE	Keterangan
Kualitas Kehidupan Kerja	X1.1	0.814	0.643	Valid
	X1.10	0.801		Valid
	X1.11	0.828		Valid

	X1.12	0.814		Valid
	X1.13	0.801		Valid
	X1.14	0.831		Valid
	X1.15	0.791		Valid
	X1.16	0.781		Valid
	X1.17	0.749		Valid
	X1.18	0.813		Valid
	X1.19	0.816		Valid
	X1.2	0.788		Valid
	X1.20	0.818		Valid
	X1.21	0.836		Valid
	X1.22	0.794		Valid
	X1.23	0.833		Valid
	X1.24	0.808		Valid
	X1.25	0.814		Valid
	X1.26	0.821		Valid
	X1.27	0.780		Valid
	X1.3	0.737		Valid
	X1.4	0.813		Valid
	X1.5	0.796		Valid
	X1.6	0.815		Valid
	X1.7	0.785		Valid
	X1.8	0.800		Valid
	X1.9	0.769		Valid
Motivasi	X2.1	0.779	0.618	Valid
	X2.2	0.803		Valid
	X2.3	0.807		Valid
	X2.4	0.765		Valid
	X2.5	0.795		Valid
	X2.6	0.774		Valid
	X2.7	0.736		Valid
	X2.8	0.790		Valid
	X2.9	0.822		Valid
Kepuasan Kerja	Z.1	0.868	0.720	Valid
	Z.10	0.843		Valid
	Z.11	0.756		Valid
	Z.12	0.829		Valid
	Z.13	0.852		Valid
	Z.14	0.846		Valid
	Z.15	0.781		Valid
	Z.2	0.818		Valid
	Z.3	0.803		Valid
	Z.4	0.789		Valid
	Z.5	0.856		Valid

	Z.6	0.823		Valid
	Z.7	0.827		Valid
	Z.8	0.840		Valid
	Z.9	0.805		Valid
Kinerja Karyawan	Y.1	0.878	0.677	Valid
	Y.10	0.860		Valid
	Y.11	0.853		Valid
	Y.12	0.851		Valid
	Y.13	0.858		Valid
	Y.14	0.858		Valid
	Y.15	0.819		Valid
	Y.2	0.858		Valid
	Y.3	0.852		Valid
	Y.4	0.842		Valid
	Y.5	0.859		Valid
	Y.6	0.795		Valid
	Y.7	0.859		Valid
	Y.8	0.846		Valid
	Y.9	0.842		Valid

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.1.0.6)

Berdasarkan data pada Tabel 4.2.1 di atas menunjukkan bahwa nilai dari *loading factor* yang dihasilkan oleh setiap indikator $>0,7$ dan pada nilai AVE $>0,5$. Dapat disimpulkan bahwa, indikator-indikator tersebut dinyatakan valid sebagai pengukur variabel latennya.

4.2.1.2. Discriminant Validity

Validitas Diskriminan berfungsi untuk menguji validitas dari suatu model. Dengan melihat nilai dari *Crossloading* dan kriteria *forrell-lacker* yang mengindikasikan besarnya suatu hubungan dari suatu konstruk dengan indikatornya serta indikator dari konstruk lainnya. Adapun standar nilai dari penggunaan *cross loading* dan kriteria *forrell-lacker* adalah lebih besar dari 0,7 atau dibandingkan dengan nilai *square root of average variance extracted* (AVE), dimana setiap kosntruk berkolerasi dengan konstruk

lainnya dalam model. Apabila nilai akar AVE tiap konstruk lebih besar dari nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya, maka akan dinyatakan memiliki nilai validitas diskriminan yang baik. Penelitian ini juga melihat nilai dari HTMT untuk mengevaluasi validitas diskriminan pada tingkat variabel. kriteria nilai dari HTMT apabila menunjukkan nilai <0,90, maka variabel diskriminan dapat diterima. Berikut lebih jelas dapat dilihat hasil dari data yang diperoleh:

Tabel 4.2.2 Nilai Cross Loading

Item	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Kualitas Kehidupan Kerja	Motivasi
X1.1	0.600	0.632	0.814	0.508
X1.10	0.587	0.627	0.801	0.527
X1.11	0.604	0.645	0.828	0.570
X1.12	0.597	0.656	0.814	0.542
X1.13	0.562	0.616	0.801	0.557
X1.14	0.596	0.603	0.831	0.525
X1.15	0.596	0.612	0.791	0.474
X1.16	0.554	0.579	0.781	0.496
X1.17	0.541	0.571	0.749	0.482
X1.18	0.603	0.632	0.813	0.516
X1.19	0.594	0.621	0.816	0.525
X1.2	0.565	0.601	0.788	0.511
X1.20	0.564	0.642	0.818	0.528
X1.21	0.683	0.693	0.836	0.554
X1.22	0.563	0.637	0.794	0.515
X1.23	0.633	0.665	0.833	0.554
X1.24	0.624	0.655	0.808	0.572
X1.25	0.578	0.603	0.814	0.528
X1.26	0.587	0.637	0.821	0.535
X1.27	0.556	0.549	0.780	0.472
X1.3	0.550	0.586	0.737	0.460
X1.4	0.644	0.649	0.813	0.534
X1.5	0.590	0.616	0.796	0.493
X1.6	0.574	0.600	0.815	0.509
X1.7	0.586	0.604	0.785	0.505
X1.8	0.572	0.621	0.800	0.542

X1.9	0.568	0.583	0.769	0.468
X2.1	0.489	0.582	0.499	0.779
X2.2	0.546	0.625	0.514	0.803
X2.3	0.510	0.604	0.539	0.807
X2.4	0.527	0.579	0.543	0.765
X2.5	0.529	0.600	0.511	0.795
X2.6	0.526	0.592	0.491	0.774
X2.7	0.480	0.576	0.488	0.736
X2.8	0.522	0.615	0.467	0.790
X2.9	0.509	0.606	0.528	0.822
Y.1	0.692	0.868	0.686	0.667
Y.10	0.680	0.843	0.668	0.634
Y.11	0.608	0.756	0.610	0.602
Y.12	0.660	0.829	0.649	0.634
Y.13	0.701	0.852	0.679	0.608
Y.14	0.669	0.846	0.623	0.646
Y.15	0.664	0.781	0.605	0.588
Y.2	0.636	0.818	0.637	0.638
Y.3	0.652	0.803	0.564	0.585
Y.4	0.652	0.789	0.598	0.590
Y.5	0.684	0.856	0.693	0.647
Y.6	0.688	0.823	0.645	0.659
Y.7	0.671	0.827	0.647	0.642
Y.8	0.687	0.840	0.670	0.615
Y.9	0.635	0.805	0.565	0.626
Z.1	0.878	0.694	0.673	0.556
Z.10	0.860	0.684	0.628	0.587
Z.11	0.853	0.705	0.602	0.565
Z.12	0.851	0.713	0.631	0.542
Z.13	0.858	0.689	0.626	0.561
Z.14	0.858	0.701	0.666	0.539
Z.15	0.819	0.650	0.622	0.538
Z.2	0.858	0.708	0.640	0.589
Z.3	0.852	0.671	0.609	0.536
Z.4	0.842	0.701	0.624	0.529
Z.5	0.859	0.697	0.614	0.539
Z.6	0.795	0.632	0.568	0.576
Z.7	0.859	0.709	0.622	0.592
Z.8	0.846	0.657	0.612	0.558

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v. 4.1.0.6)

Tabel 4.2.3 Nilai *Fornell-Lacker Criterion*

Variabel	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Kualitas Kehidupan Kerja	Motivasi
Kepuasan Kerja	0.849			
Kinerja Karyawan	0.809	0.823		
Kualitas Kehidupan Kerja	0.734	0.774	0.802	
Motivasi	0.656	0.761	0.647	0.786

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v. 4.1.0.6)

Tabel 4.2.4 Nilai HTMT

	Rasio HTMT
Kinerja Karyawan <-> Kepuasan Kerja	0.834
Kualitas Kehidupan Kerja <-> Kepuasan Kerja	0.751
Kualitas Kehidupan Kerja <-> Kinerja Karyawan	0.794
Motivasi <-> Kepuasan Kerja	0.692
Motivasi <-> Kinerja Karyawan	0.806
Motivasi <-> Kualitas Kehidupan Kerja	0.681

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v. 4.1.0.6)

Tabel 4.2.2 menunjukkan nilai dari *cross loading* yang menampilkan tiap item dari indikator berkorelasi lebih tinggi dengan variabel yang diukur serta berkorelasi lebih rendah dengan variabel lainnya. Pada Tabel 4.2.3 Fornell-Lacker Criterion, yang menunjukkan dari setiap item memiliki nilai lebih dari 0.70. Adapun pada Tabel 4.2.4 menunjukkan nilai dari HTMT >0.90 yang artinya validitas diskriminan diterima. Dalam hal ini, pada masing-masing variabel telah tepat menunjukkan setiap variabel latennya dan juga membuktikan bahwa seluruh item diskriminan validitasnya valid dan diskriminan validitinya terpenuhi.

4.2.1.3. Reliability

Pengukuran reliabilitas pada PLS dapat menggunakan nilai *Cronbach's alpha* dan juga *Composite reliability*. Data dapat dikatakan reliabel apabila nilai *Composite reliability* menunjukkan nilai di atas 0,7 serta nilai dari *Cronbach's alpha* pun disarankan di atas dari 0,7. Berikut nilai dari *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* ditunjukkan pada Tabel 4.2.5 berikut ini:

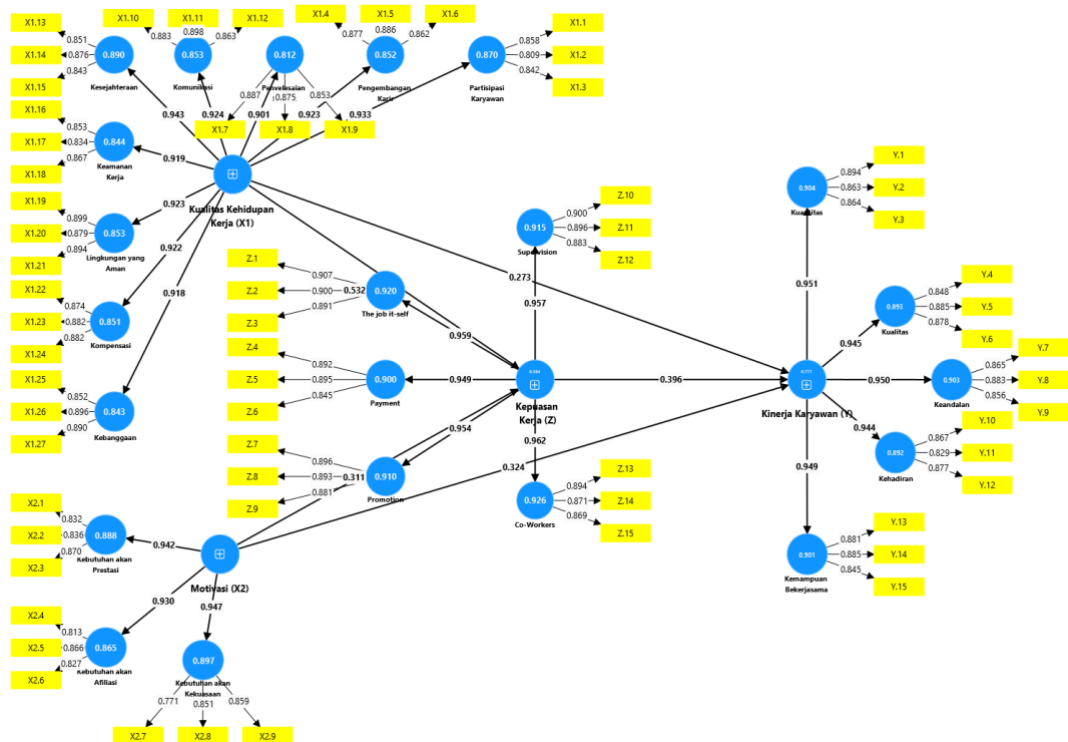
Tabel 4.2.5 Uji Reliability

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Kepuasan Kerja	0.972	0.975
Kinerja Karyawan	0.966	0.969
Kualitas Kehidupan Kerja	0.979	0.980
Motivasi	0.923	0.936

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v. 4.1.0.6)

Tabel 4.2.5 di atas menunjukkan nilai *composite reliability* dari setiap variabel > 0,7 dan nilai *cronbach's alpha* > 0,7. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa setiap variabel telah memenuhi nilai dari *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Sehingga dapat diberi kesimpulan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

4.2.2. Model Pengukuran (*Inner Model*)



Gambar 4.1 Model Struktural (*Inner Model*)
Sumber: Hasil Ouput SmartPLS (v 4.1.0.6)

Evaluasi *Inner Model* menjelaskan mengenai pengaruh antara variabel yang bertujuan untuk menguji koefisien jalur/*path coefficient*, tingkat signifikansi nilai dan *R Square* dari model penelitian.

4.2.2.1. *R Square* (R^2)

Tabel 4.2.6 Hasil uji *R Square*

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0.594	0.591
Kinerja Karyawan	0.777	0.775

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v 4.1.0.6)

Berdasarkan Tabel 4.2.6, nilai dari *R Square* pada variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,594 yang artinya bahwa variabel kepuasan kerja dapat

dijelaskan dengan variabel bebas sebesar 59,4% dan sisanya 40,6% dapat dijelaskan dengan variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

Sedangkan nilai *R-Square* dari variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,777, nilai tersebut menjelaskan bahwa variabel Kinerja Karyawan dapat dijelaskan dengan variabel bebas sebesar 77,7% dan sisanya 22,3% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

4.2.2.2. *Q Square Predict*

Q square predict merupakan suatu uji yang dilakukan untuk menguji predictive power model. Q Square dalam PLSpredict membandingkan kesalahan prediksi model jalur PLS dengan prediksi rata-rata sederhana. Dalam hal ini, digunakan nilai rata-rata dari sampel yang diuji untuk memprediksi hasil dari sampel yang ditahan. Interpretasi hasil nilai Q^2 mirip dengan penilaian nilai Q^2 yang diperoleh melalui prosedur blindfolding dalam PLS-SEM. Jika nilai Q square > 0 maka dapat dikatakan memiliki nilai obeservasi yang baik. Apabila nilai Q Square < 0 maka dinyatakan nilai observasi tidak baik.

Tabel 4.2.7 Hasil uji *Q Square Predict*

Variabel	Q^2 prediksi	Keterangan
Kepuasan Kerja	0.572	Memiliki nilai predictive yang baik
Kinerja Karyawan	0.687	Memiliki nilai predictive yang baik

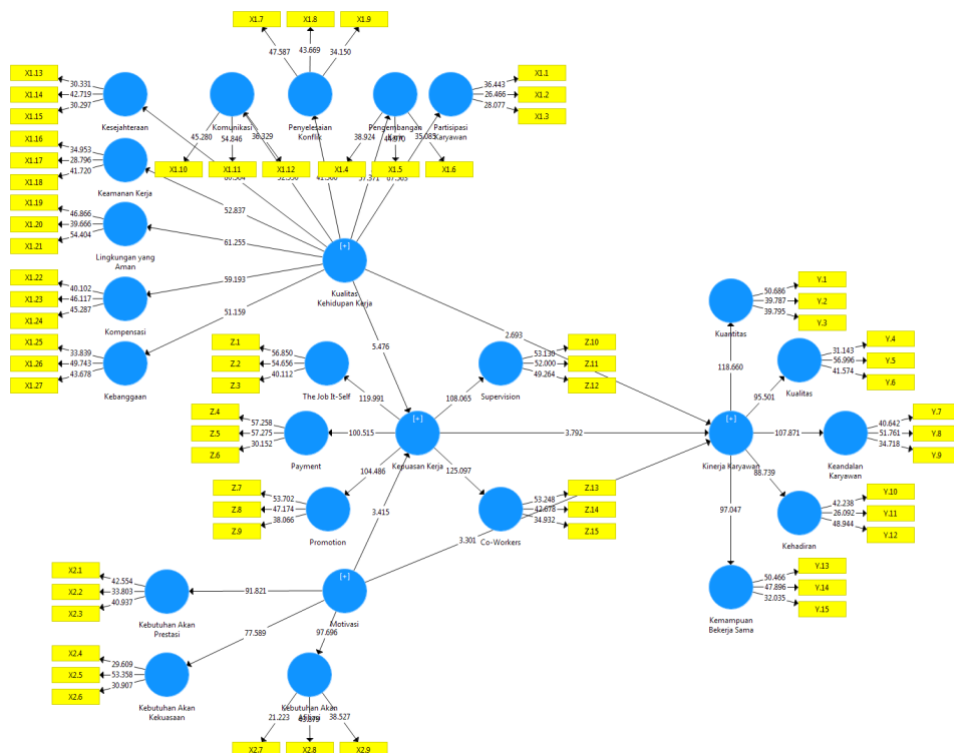
Sumber: Hasil Output SmartPLS (v 4.1.0.6)

Tabel 4.2.7 menunjukkan nilai Q square pada variabel dependen > 0 yaitu 0.687. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa

penelitian ini memiliki kinerja akurasi prediksi yang baik/bagus karena nilai Q square > 0 (nol).

4.2.2.3. Hasil Pengujian Hipotesis

Dasar pengujian hipotesis secara langsung pada penelitian ini adalah output gambar dan nilai yang terdapat pada output *path coefficient*. Untuk menguji hipotesis secara langsung apabila *p value* < 0,05 (*significant level* = 5%) dan nilai t-statistic > 1,960, dengan nilai tersebut data akan dinyatakan adanya pengaruh signifikan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Menurut Sarstedt *et al.* (2017), Nilai *path coefficient* yang mendekati nilai +1, dinyatakan kedua konstruk semakin kuat dan dinyatakan positif. Sedangkan hubungan yang mendekati nilai -1 mengindikasikan bahwa nilai tersebut bersifat negatif.



Gambar 4.2 Bootstrapping

Sumber: Hasil Ouput SmartPLS (v 4.1.0.6)

Tabel 4.2.8 Uji Hipotesis

Variabel	Sampel asli (O)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik ((O/STDEV))	Nilai P (P values)
Kualitas Kehidupan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.274	0.107	2.559	0.011
Motivasi -> Kinerja Karyawan	0.324	0.103	3.133	0.002
Kualitas Kehidupan Kerja -> Kepuasan Kerja	0.533	0.101	5.267	0.000
Motivasi -> Kepuasan Kerja	0.311	0.093	3.348	0.001
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.395	0.111	3.563	0.000
Kualitas Kehidupan Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.210	0.076	2.786	0.005
Motivasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.123	0.060	2.043	0.041

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.1.0.6)

Hipotesis	Keterangan
H1: Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	Diterima
H2: Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	Diterima
H3: Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja	Diterima
H4: Motivasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja	Diterima
H5: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	Diterima
H6: Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif pada Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	Diterima
H7: Motivasi berpengaruh positif pada Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	Diterima

Sumber: Output SmartPLS (v 4.1.0.6)

Tabel 4.2.8 menunjukkan pengaruh antara variabel. Dimana *p-value* menunjukkan nilai $<0,05$ yang artinya data Signifikan. Untuk hasil tiap hipotesis akan dijelaskan lebih rinci dibawah ini:

1. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis pertama pada Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai koefisien senilai 0.274 dengan nilai *p-values* sebesar $0,011 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $2.559 > 1,960$. Hal ini menunjukkan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja memiliki pengaruh pada Kinerja Karyawan. Atas dari itu hipotesis dengan “Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan” diterima.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis kedua data menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.324 dengan nilai *p-values* sebesar $0,002 < 0,05$ dan t-statistik menunjukkan nilai $3.133 > 1,960$. Hal ini menunjukkan bahwa Motivasi memiliki pengaruh pada Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis “Motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan” diterima

3. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian hipotesis ketiga pada Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja, menunjukkan hasil koefisien sebesar 0.533 dengan nilai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$ dengan t-statistik sebesar $5.267 > 1,960$. Dengan demikian Kualitas Kehidupan Kerja memiliki pengaruh

pada Kepuasan Kerja. Sehingga hipotesis ketiga ini yaitu “Kualitas Kehidupan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja” diterima.

4. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian hipotesis keempat yaitu Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja, memberikan nilai koefisien 0.311 dengan nilai *p-values* sebesar $0,001 < 0,05$ dan t-statistik menunjukkan nilai $3,348 > 1,960$. Hal ini menunjukkan bahwa Motivasi memiliki pengaruh pada Kepuasan Kerja. Dengan demikian hipotesis keempat yaitu “Pengaruh Motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja” diterima.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis kelima yaitu Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan memberikan nilai koefisien sebesar 0.395, nilai *p-values* $0,000 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $3.563 > 1,960$. Dari hasil tersebut, hipotesis kelima yaitu Pengaruh Kepuasan Kerja memiliki pengaruh pada Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis kelima “Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan” diterima.

6. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Pengujian hipotesis keenam Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.210, dengan nilai *p-values* $0,005 < 0,05$ dan t-statistik

sebesar $2.786 > 1,960$. Hal ini mengindikasikan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja memiliki pengaruh pada kinerja karyawan dengan dimediasi oleh Kepuasan Kerja. Sehingga hipotesis keenam “Kepuasan Kerja dapat memediasi Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan” diterima.

7. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Pengujian hipotesis ketujuh Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja memberikan nilai koefisien sebesar 0.123 serta nilai *p-values* $0,041 < 0,05$ dan *t-statistik* sebesar $2.043 > 1,960$. Dengan hasil tersebut, memberikan indikasi bahwa Motivasi memiliki pengaruh pada Kinerja Karyawan dengan dimediasi oleh Kepuasan Kerja. Dari pada itu, hipotesis ketujuh ini yaitu “Kepuasan Kerja dapat memediasi Motivasi terhadap Kinerja Karyawan” diterima.

4.3 Pembahasan

4.3.1. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki kualitas kehidupan kerja yang baik, termasuk dalam hal keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, lingkungan kerja yang mendukung, serta penghargaan yang adil, cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Alfani (2018) yang menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Bank BRI Syariah Cabang Pekanbaru. Penelitian oleh Alfani (2018) menggunakan metode SEM-PLS dengan 73 responden dan menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja, yang diukur melalui berbagai indikator seperti kompensasi yang adil, kondisi kerja yang aman, dan peluang pengembangan, secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian ini pada PT BPD Sulawesi Tenggara, yang juga menunjukkan hubungan positif antara kualitas kehidupan kerja dan kinerja karyawan, dengan demikian kualitas kehidupan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Sari *et al.* (2019) pada hotel berbintang di Ubud, Bali, juga mendukung temuan ini, di mana mereka menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan metode SEM dan SPSS. Meskipun konteks industrinya berbeda (perbankan dan perhotelan), temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kehidupan kerja cenderung meningkatkan kinerja karyawan di berbagai sektor. Hal ini mendukung generalisasi hasil penelitian ini bahwa kualitas kehidupan kerja adalah determinan penting kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja yang baik, terlepas dari jenis industri, dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Selanjutnya, Penelitian Rizky dan Rahardja (2019) berjudul “Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan” di PT Djarum Kudus menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda, dengan jumlah responden sebanyak 50 orang, dan mengukur variabel-variabel seperti partisipasi karyawan, pengembangan karir, serta lingkungan kerja yang aman dan sehat sebagai indikator dari kualitas kehidupan kerja. Dengan hasil serupa yang ditemukan di konteks perusahaan yang berbeda, seperti PT Djarum Kudus dan PT BPD Sulawesi Tenggara, dapat disimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja memang berperan penting dalam membentuk kinerja karyawan untuk bekerja lebih produktif dan berkontribusi positif bagi perusahaan. Hal ini memperkuat argumen bahwa perusahaan yang ingin meningkatkan kinerja karyawannya harus fokus pada peningkatan aspek-aspek kualitas kehidupan kerja.

Namun, temuan ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Diana *et al.* (2022), yang menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada tenaga perawat. Perbedaan ini mungkin disebabkan oleh perbedaan karakteristik pekerjaan dan lingkungan kerja antara sektor perbankan dan kesehatan, di mana sektor kesehatan mungkin menghadapi tantangan yang berbeda dalam menerapkan konsep kualitas kehidupan kerja, di mana faktor-faktor lain seperti beban kerja yang tinggi dan stres kerja mungkin lebih dominan memengaruhi

kinerja. Dibandingkan dengan penelitian ini, yang mana menunjukkan bahwa konteks industri dan spesifikasi pekerjaan perlu dipertimbangkan saat menilai pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja.

Dari perbandingan ini, dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini mendukung mayoritas temuan terdahulu yang menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Namun, ada konteks spesifik, seperti dalam sektor kesehatan, di mana hasilnya mungkin berbeda. Hasil penelitian ini menempatkan penelitian ini dalam posisi yang memperkuat argumen bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, sejalan dengan penelitian Alfani (2018), Sari *et al.* (2019) dan Rizky dan Rahardja (2019). Namun, temuan berbeda dari Diana *et al.* (2022) menunjukkan bahwa konteks pekerjaan dan karakteristik industri memainkan peran penting dalam menentukan efek kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini berkontribusi dengan menambah bukti dari sektor perbankan, menegaskan pentingnya kualitas kehidupan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam lingkungan yang kurang stres dibandingkan sektor kesehatan.

Dengan demikian, meskipun ada kesepakatan umum tentang pentingnya kualitas kehidupan kerja untuk kinerja karyawan, penelitian ini menyoroti perlunya mempertimbangkan variabel kontekstual spesifik saat mengaplikasikan temuan ini di berbagai industri. Dalam konteks PT BPD Sulawesi Tenggara, temuan ini memberikan implikasi praktis bahwa

perusahaan perlu terus meningkatkan kualitas kehidupan kerja untuk mencapai kinerja yang optimal. Upaya ini dapat dilakukan melalui program-program pengembangan karyawan, peningkatan kesejahteraan, dan penciptaan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan suportif.

4.3.2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, ditemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara. Hasil ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang juga menemukan hubungan positif antara motivasi dan kinerja karyawan.

Penelitian pertama adalah penelitian yang dilakukan oleh Rita *et al.* (2018). Dalam penelitiannya dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di lingkungan organisasi. Hasil analisis mereka menunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik karena mereka memiliki tujuan yang jelas dan dorongan untuk mencapai tujuan tersebut. Penelitian ini menggunakan metode SEM dengan jumlah responden sebanyak 122 orang, dan hasilnya memperkuat temuan dalam penelitian ini bahwa motivasi memang merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian kedua yang relevan adalah penelitian oleh Azmy *et al.* (2022), yang meneliti implikasi motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan pemasaran digital.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang sejalan dengan temuan penelitian ini. Azmy *et al.* menggunakan metode PLS dan melibatkan 104 responden, menunjukkan bahwa dalam konteks yang berbeda sekalipun, motivasi tetap menjadi faktor yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Selanjutnya, penelitian oleh Chrisnanto & Riyanto (2020) juga mendukung temuan ini. Penelitian mereka yang dilakukan pada Direktorat Jenderal Bina Konstruksi Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Republik Indonesia menemukan bahwa motivasi memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Dengan menggunakan alat analisis SPSS, penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam memenuhi tugas dan tanggung jawab mereka.

Ketiga penelitian tersebut menunjukkan konsistensi temuan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor kunci yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menempatkan temuan ini dalam posisi yang kuat dalam literatur yang ada, memperkuat argumen bahwa peningkatan motivasi karyawan akan berdampak positif pada kinerja. Namun, meskipun hasil penelitian ini konsisten dengan sebagian besar penelitian sebelumnya, ada juga penelitian yang menunjukkan variasi dalam temuan, yang mungkin disebabkan oleh perbedaan konteks, metode analisis, atau karakteristik responden. Misalnya, penelitian oleh Mubarak

(2019) menambahkan dimensi kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung. Hal ini menunjukkan bahwa dalam beberapa konteks, faktor lain seperti kepuasan kerja mungkin memainkan peran penting dalam memperkuat atau memediasi hubungan antara motivasi dan kinerja.

Secara keseluruhan, penelitian ini berhasil menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sejalan dengan temuan-temuan dari penelitian sebelumnya. Hasil ini menegaskan pentingnya perusahaan untuk terus mengembangkan strategi motivasi yang efektif guna meningkatkan kinerja karyawan yang mana merupakan langkah strategis yang penting bagi PT BPD Sulawesi Tenggara untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan organisasi. Implementasi strategi yang dirancang untuk meningkatkan motivasi akan memberikan dampak positif yang signifikan pada produktivitas, kepuasan kerja, dan kesuksesan perusahaan secara keseluruhan.

4.3.3. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT BPD Sulawesi Tenggara. Hasil ini membuktikan bahwa semakin baik kualitas kehidupan kerja yang dirasakan oleh karyawan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan. Faktor-faktor seperti lingkungan kerja yang aman, kesempatan untuk berkembang, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta kompensasi

yang adil dan memadai menjadi kunci utama yang mempengaruhi persepsi karyawan terhadap kualitas kehidupan kerja.

Temuan ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Javanmardnejad, *et al.* (2021), dengan judul penelitian “*Happiness, quality of working life, and job satisfaction among nurses working in emergency departments in Iran*”. Di mana menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian tersebut, dikatakan bahwa peningkatan kualitas kehidupan kerja akan memberikan kepuasan lebih kepada karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka.

Selanjutnya, penelitian ini juga selaras dengan penelitian Putra *et al.* (2021) yang menemukan hasil yang serupa di sektor perhotelan di Lombok. Mereka mengungkapkan bahwa kualitas kehidupan kerja yang baik, yang mencakup aspek-aspek seperti lingkungan kerja yang aman dan sehat, kesempatan untuk pengembangan karir, serta imbalan yang adil, berkontribusi secara positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berikutnya, penelitian Haryono & Pamungkas (2021) memberikan hasil yang signifikan mengenai pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode SEM (*Structural Equation Modeling*) dan PLS (*Partial Least Squares*), dengan jumlah responden sebanyak 100 orang. Dalam penelitian ini, kualitas kehidupan kerja diukur melalui beberapa indikator, antara lain kompensasi yang adil, kondisi kerja yang aman, keseimbangan antara pekerjaan dan

kehidupan pribadi, serta kesempatan untuk berkembang dan menggunakan kapasitas manusia. Hasilnya menunjukkan bahwa semakin baik kualitas kehidupan kerja yang diberikan perusahaan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Kesamaan utama antara kedua penelitian ini adalah penekanan pada kompensasi yang adil, keseimbangan kehidupan kerja, dan pengembangan kapasitas sebagai faktor utama dalam meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, Haryono & Pamungkas juga menegaskan bahwa kepuasan kerja yang tinggi tidak hanya berkontribusi pada peningkatan motivasi karyawan tetapi juga berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Ini sejalan dengan hasil penelitian di PT BPD Sulawesi Tenggara, di mana kepuasan kerja juga berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan kinerja karyawan. Dengan membandingkan hasil ini, jelas bahwa kedua penelitian mendukung kesimpulan bahwa kualitas kehidupan kerja yang baik sangat diperlukan untuk menjaga kepuasan kerja.

Namun, tidak semua penelitian mendukung temuan ini. Pradnyanata *et al.* (2020) menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja di PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk. Mereka berpendapat bahwa faktor lain, seperti budaya organisasi, mungkin lebih dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di konteks tersebut. Perbedaan temuan ini dapat disebabkan oleh perbedaan karakteristik organisasi, budaya kerja, dan lingkungan eksternal.

Penelitian ini menempatkan temuan pada posisi yang mendukung mayoritas penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan positif antara kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja. Namun, dengan mempertimbangkan hasil yang berbeda dari Pradnyanata *et al.* (2020), kami menyarankan agar penelitian lebih lanjut dilakukan untuk mengeksplorasi faktor-faktor lain yang mungkin berperan dalam hubungan ini, terutama dalam konteks organisasi yang berbeda. Kepuasan kerja yang tinggi merupakan cerminan dari pemenuhan harapan dan kebutuhan karyawan dalam lingkungan kerja mereka. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja keseluruhan. Penelitian ini mengonfirmasi bahwa upaya PT BPD Sulawesi Tenggara dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan mereka telah memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

4.3.4. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT BPD Sulawesi Tenggara. Ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat motivasi yang dirasakan oleh karyawan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka. Temuan ini konsisten dengan beberapa penelitian sebelumnya yang juga menemukan hubungan positif antara motivasi dan kepuasan kerja.

Dalam penelitian Dewi, *et al.* (2019), ditemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menekankan bahwa ketika karyawan memiliki motivasi yang tinggi, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka karena motivasi memberikan dorongan internal untuk mencapai tujuan dan memenuhi harapan dalam pekerjaan. Hasil penelitian sejalan dengan temuan ini, menunjukkan bahwa motivasi merupakan faktor penting yang mendorong kepuasan kerja di PT BPD Sulawesi Tenggara.

Penelitian Endayani, *et al.* (2018) juga menemukan hasil yang serupa, di mana motivasi berkontribusi secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Mereka mengidentifikasi bahwa faktor-faktor seperti kebutuhan akan pencapaian, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan akan afiliasi berperan penting dalam meningkatkan motivasi karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja. Temuan penelitian ini memperkuat pandangan yang menunjukkan bahwa motivasi yang kuat, meningkatkan kepuasan kerja karyawan di PT BPD Sulawesi Tenggara.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Hidayah & Hendarsjah (2021), ditemukan bahwa motivasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik. Mereka mengemukakan bahwa motivasi yang dipupuk melalui pengakuan, penghargaan, dan peluang pengembangan karir yang jelas sangat berpengaruh terhadap bagaimana karyawan menilai pekerjaan mereka. Hasil penelitian ini mendukung temuan, di mana motivasi yang ditingkatkan

melalui berbagai insentif dan kesempatan pengembangan di PT BPD Sulawesi Tenggara juga berdampak positif terhadap kepuasan kerja.

Namun, terdapat juga penelitian yang menunjukkan hasil berbeda. Penelitian Rachman, *et al.* (2020), menemukan bahwa motivasi tidak selalu memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, terutama ketika motivasi yang diberikan tidak sesuai dengan ekspektasi karyawan atau ketika ada faktor lain yang lebih dominan, seperti beban kerja yang berlebihan atau manajemen yang kurang efektif. Meskipun demikian, dalam konteks PT BPD Sulawesi Tenggara, hasil penelitian ini tetap menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, menunjukkan bahwa organisasi ini telah berhasil menciptakan lingkungan yang mendukung motivasi karyawan secara efektif.

Hasil penelitian ini memperkuat posisi PT BPD Sulawesi Tenggara sebagai organisasi yang memahami pentingnya motivasi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dibandingkan dengan penelitian sebelumnya yang sebagian besar menunjukkan hubungan positif antara motivasi dan kepuasan kerja, temuan ini menempatkan penelitian ini dalam arus utama literatur yang mendukung pentingnya strategi manajemen motivasi yang efektif.

Sementara itu, hasil penelitian kami juga menyiratkan bahwa PT BPD Sulawesi Tenggara mungkin telah berhasil dalam mengidentifikasi dan mengimplementasikan faktor-faktor motivasi yang relevan dengan kebutuhan karyawan mereka. Dengan mempertimbangkan hasil penelitian

yang menunjukkan pengaruh signifikan dari motivasi terhadap kepuasan kerja, PT BPD Sulawesi Tenggara dapat lebih fokus pada pengembangan program motivasi yang lebih terarah, seperti pelatihan berkelanjutan, pengembangan karir, dan sistem penghargaan yang adil, untuk terus meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

4.3.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT BPD Sulawesi Tenggara. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, semakin baik pula kinerja mereka. Kepuasan kerja yang tinggi tercermin dalam perasaan positif terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, yang pada gilirannya mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan lebih produktif.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Latifah dan Muafi (2021), ditemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang puas dengan aspek-aspek pekerjaan seperti lingkungan kerja, kompensasi, dan hubungan dengan atasan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan di PT BPD Sulawesi Tenggara, di mana kepuasan kerja juga memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Dalam konteks PT BPD Sulawesi Tenggara, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil menciptakan

lingkungan yang mendukung kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas karyawan.

Penelitian Komang, *et al.* (2018) menemukan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam menentukan kinerja karyawan di sektor pariwisata. Mereka menyatakan bahwa ketika karyawan merasa dihargai dan puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penelitian ini menekankan pentingnya faktor-faktor seperti penghargaan, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta kesempatan untuk pengembangan diri sebagai penentu utama kepuasan kerja. Temuan ini mendukung hasil penelitian di PT BPD Sulawesi Tenggara, di mana kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh berbagai faktor ini berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.

Haryono dan Pamungkas (2021) dalam penelitian mereka di sektor pendidikan juga menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Mereka menyoroti bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih berkomitmen dan berkontribusi lebih besar terhadap pencapaian tujuan institusi. Selain itu, mereka juga menemukan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan loyalitas karyawan, yang pada gilirannya mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Hasil penelitian ini relevan dengan temuan di PT BPD Sulawesi Tenggara, di mana kepuasan kerja juga terbukti meningkatkan kinerja karyawan.

Namun, terdapat penelitian yang menunjukkan hasil berbeda. Pada penelitian Wua, *et al.* (2022) menemukan bahwa di beberapa kasus, kepuasan kerja tidak selalu berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama dalam situasi di mana faktor-faktor eksternal seperti beban kerja yang tinggi atau manajemen yang tidak efektif lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja. Dalam konteks PT BPD Sulawesi Tenggara, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tetap menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja, meskipun organisasi perlu untuk terus memantau faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi kinerja secara negatif.

Hasil penelitian ini menjelaskan temuan pada PT BPD Sulawesi Tenggara bahwa kepuasan kerja merupakan determinan penting dari kinerja karyawan. Penelitian ini konsisten dengan temuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi, komitmen, dan loyalitas. Meskipun ada penelitian yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dalam konteks PT BPD Sulawesi Tenggara, kepuasan kerja terbukti menjadi faktor kunci dalam mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal. Implikasi dari temuan ini adalah bahwa PT BPD Sulawesi Tenggara harus terus fokus pada upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui berbagai inisiatif seperti peningkatan kompensasi, pengembangan karir, dan perbaikan lingkungan kerja. Dengan memastikan bahwa karyawan merasa puas

dengan pekerjaan mereka, perusahaan dapat memastikan bahwa kinerja karyawan tetap tinggi, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang perusahaan.

4.3.6. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT BPD Sulawesi Tenggara melalui variabel kepuasan kerja. Ini berarti bahwa kualitas kehidupan kerja yang baik tidak hanya secara langsung memengaruhi kinerja karyawan, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan. Dengan kata lain, ketika karyawan merasa bahwa lingkungan kerja mereka mendukung dan memuaskan, ini akan meningkatkan kepuasan mereka, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Sari, *et al.* (2019), yang mana dalam penelitiannya menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menjelaskan bahwa kualitas kehidupan kerja yang baik mencakup faktor-faktor seperti lingkungan kerja yang kondusif, kompensasi yang adil, dan kesempatan untuk pengembangan diri, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Hasil ini konsisten dengan temuan di PT BPD Sulawesi Tenggara, di mana kualitas kehidupan kerja yang baik meningkatkan

kepuasan kerja, yang pada gilirannya mendorong kinerja karyawan yang lebih baik.

Penelitian Rizky & Rahardja (2019) juga mendukung hasil ini, di mana mereka menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini menekankan bahwa karyawan yang puas dengan kualitas kehidupan kerja mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik. Temuan di PT BPD Sulawesi Tenggara memperkuat pandangan ini, menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa puas dengan aspek-aspek seperti kompensasi, kesempatan pengembangan, dan lingkungan kerja, hal ini secara signifikan meningkatkan kinerja mereka.

Selanjutnya, penelitian Haryono & Pamungkas (2021) juga menemukan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting dalam memediasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan. Mereka menyatakan bahwa karyawan yang puas cenderung lebih berkomitmen dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja yang baik tidak hanya penting untuk kepuasan kerja, tetapi juga esensial untuk memastikan bahwa karyawan bekerja secara efektif dan produktif. Hasil di PT BPD Sulawesi Tenggara sejalan dengan temuan ini, menegaskan pentingnya kualitas kehidupan kerja dalam memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang tinggi melalui peningkatan kepuasan kerja.

Namun, ada juga penelitian yang menunjukkan hasil yang berbeda. Pradnyanata, *et al.* (2020) menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja tidak selalu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan ketika dimediasi oleh kepuasan kerja, terutama jika terdapat faktor-faktor lain yang lebih dominan seperti tekanan kerja atau manajemen yang kurang efektif. Meskipun demikian, dalam konteks PT BPD Sulawesi Tenggara, kualitas kehidupan kerja terbukti menjadi faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang signifikan.

Hasil penelitian ini menempatkan temuan PT BPD Sulawesi Tenggara dalam konteks yang mendukung literatur sebelumnya yang menegaskan pentingnya kualitas kehidupan kerja sebagai determinan utama kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa PT BPD Sulawesi Tenggara telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Implikasi dari temuan ini adalah bahwa PT BPD Sulawesi Tenggara harus terus mengembangkan dan memperkuat inisiatif yang terkait dengan kualitas kehidupan kerja, seperti peningkatan lingkungan kerja, kesempatan pengembangan karir, dan sistem kompensasi yang adil. Dengan menjaga tingkat kepuasan kerja yang tinggi, perusahaan dapat memastikan bahwa kinerja karyawan tetap optimal, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada keberhasilan dan daya saing perusahaan.

4.3.7. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT BPD Sulawesi Tenggara melalui variabel kepuasan kerja. Dengan kata lain, motivasi yang tinggi di antara karyawan tidak hanya secara langsung meningkatkan kinerja mereka, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja. Kepuasan kerja bertindak sebagai mediator yang memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan pentingnya peran motivasi dalam membentuk kinerja karyawan, yang diperantarai oleh sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka.

Hasil ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Rita, *et al.* (2018) mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Mereka menemukan bahwa ketika karyawan termotivasi, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja. Penelitian ini menggunakan metode SEM untuk menganalisis hubungan ini, dan hasilnya menegaskan bahwa kepuasan kerja adalah jalur penting melalui mana motivasi dapat mempengaruhi kinerja. Hasil di PT BPD Sulawesi Tenggara konsisten dengan temuan ini, menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil memanfaatkan motivasi untuk meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja.

Penelitian Azmy, *et al.* (2022) juga menemukan bahwa kepuasan kerja memainkan peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan. Mereka menyoroti bahwa motivasi kerja yang tinggi, yang dapat diperoleh melalui pengakuan, kesempatan pengembangan, dan sistem penghargaan yang efektif, mendorong karyawan untuk merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Penelitian ini mendukung temuan di PT BPD Sulawesi Tenggara, di mana motivasi karyawan, yang dipupuk melalui berbagai insentif dan kesempatan pengembangan, berdampak signifikan pada kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja.

Mubarok (2019) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi yang diperoleh dari faktor-faktor seperti penghargaan, pengakuan, dan dukungan manajemen dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan di PT BPD Sulawesi Tenggara, yang menekankan pentingnya peran mediasi kepuasan kerja dalam memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

Namun, tidak semua penelitian memberikan hasil yang sepenuhnya konsisten. Chrisnanto & Riyanto (2020) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa meskipun motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, efek mediasi dari kepuasan kerja mungkin tidak selalu kuat

dalam semua konteks. Dalam beberapa kasus, motivasi langsung dapat mempengaruhi kinerja tanpa melalui kepuasan kerja, terutama dalam situasi di mana tekanan kerja tinggi atau di mana faktor-faktor eksternal lainnya lebih dominan. Meskipun demikian, temuan di PT BPD Sulawesi Tenggara menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi ini, kepuasan kerja tetap memainkan peran penting dalam memediasi hubungan antara motivasi dan kinerja, menekankan pentingnya menjaga kepuasan kerja tinggi untuk memaksimalkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menempatkan temuan di PT BPD Sulawesi Tenggara dalam konteks yang mendukung literatur sebelumnya yang menekankan pentingnya motivasi sebagai determinan utama kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai mediator penting. Hasil penelitian ini selaras dengan teori motivasi klasik seperti teori dua faktor Herzberg, yang menyatakan bahwa faktor motivasi (motivators) seperti pengakuan, pencapaian, dan tanggung jawab dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa PT BPD Sulawesi Tenggara telah berhasil menerapkan prinsip-prinsip ini dalam praktik, di mana motivasi yang efektif berkontribusi langsung pada kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja. Penelitian ini memperkuat posisi kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan. Dalam konteks PT BPD Sulawesi Tenggara, hal ini menunjukkan bahwa upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan tidak hanya harus berfokus pada peningkatan motivasi saja, tetapi juga perlu

memastikan bahwa motivasi tersebut diterjemahkan menjadi kepuasan kerja yang nyata. Dengan demikian, kepuasan kerja bertindak sebagai penghubung yang esensial antara motivasi dan kinerja.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa dalam konteks PT BPD Sulawesi Tenggara, motivasi dan kepuasan kerja adalah dua faktor kunci yang saling terkait dan bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu terus menyesuaikan strategi motivasi mereka dengan kondisi spesifik organisasi, termasuk budaya kerja, struktur insentif, dan kebutuhan karyawan, untuk memastikan bahwa hasil yang diinginkan tercapai. Penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap literatur empiris yang ada dengan menegaskan bahwa hubungan antara motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja bukan hanya relevan di sektor industri tertentu tetapi juga dapat diterapkan dalam konteks organisasi perbankan seperti PT BPD Sulawesi Tenggara. Hal ini memberikan bukti lebih lanjut bahwa model mediasi ini berlaku secara luas dan relevan dalam berbagai setting organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian ini, PT BPD Sulawesi Tenggara dapat mengambil langkah-langkah strategis untuk memperkuat hubungan antara motivasi dan kinerja melalui kepuasan kerja. Misalnya, perusahaan dapat terus mengembangkan program pengakuan dan penghargaan, menyediakan lebih banyak kesempatan pengembangan karir, dan memastikan bahwa karyawan merasa dihargai dan didukung dalam pekerjaan mereka. Dengan menjaga motivasi dan kepuasan kerja pada tingkat yang tinggi, PT BPD

Sulawesi Tenggara dapat mengoptimalkan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Secara keseluruhan, penelitian ini menempatkan hasil temuan PT BPD Sulawesi Tenggara dalam posisi yang kuat dan konsisten dengan literatur yang ada, menunjukkan bahwa motivasi dan kepuasan kerja adalah faktor-faktor kunci dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa strategi manajemen yang berfokus pada peningkatan motivasi dan kepuasan kerja dapat memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. Hasil pengujian pada hipotesis pertama yaitu Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai koefisien 0.274 dengan nilai *p-values* sebesar $0,011 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $2.559 > 1.960$. Berdasarkan nilai tersebut menyatakan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja memberikan pengaruh pada Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis “Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan” diterima.
2. Hasil pengujian pada hipotesis kedua yaitu Motivasi terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai koefisien 0.324 dengan nilai *p-values* sebesar $0,002 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $3.133 > 1.960$. Berdasarkan nilai tersebut menyatakan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja memberikan pengaruh pada Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis “Motivasi berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan” diterima.
3. Hasil pengujian pada hipotesis ketiga yaitu Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja menunjukkan nilai koefisien 0,533 dengan nilai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $5.267 > 1.960$. Berdasarkan nilai tersebut menyatakan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja memberikan pengaruh pada Kepuasan Kerja. Dengan demikian,

hipotesis “Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja” diterima.

4. Hasil pengujian pada hipotesis keempat yaitu Motivasi terhadap Kepuasan Kerja menunjukkan nilai koefisien 0,311 dengan nilai *p-values* sebesar $0,001 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $3.348 > 1.960$. Berdasarkan nilai tersebut menyatakan bahwa Motivasi memberikan pengaruh pada Kepuasan Kerja. Dengan demikian, hipotesis “Motivasi berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja” diterima.
5. Hasil pengujian pada hipotesis kelima yaitu Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai koefisien 0,395 dengan nilai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $3.563 > 1.960$. Berdasarkan nilai tersebut menyatakan bahwa Kepuasan Kerja memberikan pengaruh pada Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis “Kepuasan Kerja berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan” diterima.
6. Hasil pengujian pada hipotesis keenam yaitu Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Kepuasan Kerja menunjukkan nilai koefisien 0,210 dengan nilai *p-values* sebesar $0,005 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $2.786 > 1.960$. Berdasarkan nilai tersebut menyatakan bahwa Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis “Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh Positif dan Signifikan pada Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja” diterima.

7. Hasil pengujian pada hipotesis ketujuh yaitu Motivasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Kepuasan Kerja menunjukkan nilai koefisien 0.123 dengan nilai *p-values* sebesar $0,041 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $2.043 > 1.960$. Berdasarkan nilai tersebut menyatakan bahwa Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis “Motivasi berpengaruh Positif dan Signifikan pada Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja” diterima.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian serta kesimpulan yang telah didapatkan dari penelitian ini, penulis dapat memberikan saran pada PT Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara yang berkaitan dengan kualitas kehidupan kerja, motivasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Saran teoritis, keterbatasan penelitian ini mencakup beberapa aspek yang memengaruhi hasil dan generalisasi temuan. Pertama, penelitian ini hanya menggunakan data yang diperoleh dari PT Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara, sehingga hasilnya mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasi ke perusahaan lain dengan karakteristik yang berbeda. Selain itu, meskipun penelitian ini telah mencakup berbagai variabel seperti kualitas kehidupan kerja, motivasi, dan kepuasan kerja, data yang dikumpulkan masih mungkin memiliki keterbatasan dalam hal cakupan dan kedalaman. Faktor eksternal yang dapat memengaruhi variabel-variabel tersebut, seperti

kondisi ekonomi atau budaya perusahaan, mungkin belum sepenuhnya diperhitungkan. Oleh karena itu, studi lebih lanjut diharapkan dapat mengatasi keterbatasan ini dengan mencakup sampel yang lebih luas dan mempertimbangkan variabel eksternal yang mungkin memengaruhi hasil penelitian.

2. Dalam menciptakan kualitas kehidupan kerja yang memadai, PT BPD Sulawesi Tenggara dapat mengupayakan program kualitas kehidupan kerja yang lebih terukur. Dengan ini, pentingnya bagi perusahaan agar dapat memfasilitasi komunikasi yang terbuka antara atasan dan karyawan atau karyawan dan karyawan untuk memastikan bahwa semua pihak merasa didengar dan dihargai, serta perusahaan dapat menjaga transparansi dalam kebijakan, keputusan dan perubahan dengan mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan yang dapat memengaruhi pekerjaan individu ataupun perusahaan secara keseluruhan, sehingga perusahaan dapat meminimalisir timbulnya konflik di masa depan. Dengan ini, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, terciptanya keseimbangan antara kehidupan kerja dan individu, adanya keadilan dalam perusahaan, serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang.
3. Pada aspek motivasi yang harus dikaji ulang dan diperhatikann oleh PT BPD Sulawesi Tenggara adalah tingkat motivasi karyawan khususnya pada kebutuhan akan kekuasaan (*Needs of Power*). Pengelolaan

kebutuhan akan kekuasaan memerlukan pendekatan yang strategis, perusahaan dapat mendorong karyawan untuk memimpin dan memotivasi tim kerjanya dengan lebih efektif untuk mendukung tujuan perusahaan dan dapat meningkatkan kinerja tim. Perusahaan dapat melakukan penilaian secara berkala untuk memastikan bahwa dorongan *Needs of Power* tidak memberikan efek negatif pada perusahaan ataupun karyawan dan menimbulkan konflik internal. Perusahaan dapat memberikan pelatihan tentang kepemimpinan yang efektif seperti keterampilan komunikasi, manajemen konflik dan juga pengelolaan tim.

4. Dalam upaya peningkatan kepuasan kerja, PT BPD Sulawesi Tenggara dapat menggunakan strategi holistik dan terintegrasi. Perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dengan menyediakan peluang pengembangan karir bagi karyawan, memberikan penghargaan yang adil, mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan individu, serta memastikan kompensasi yang diberikan memadai bagi karyawan. Hal ini tidak hanya dapat meningkatkan kepuasan kerja, melainkan juga berdampak dapat peningkatan motivasi dan produktivitas karyawan serta mendukung keberlangsungan jangka panjang perusahaan.
5. Dalam menciptakan produktivitas karyawan yang positif bagi perusahaan, PT BPD Sulawesi Tenggara dapat melakukan pendekatan secara menyeluruh, khususnya pada fleksibilitas waktu bekerja. Perusahaan dapat mempertimbangkan dengan pemberian fleksibilitas

pada jam kerja karyawan melalui diskusi secara terbuka dan menawarkan alternatif-alternatif lainnya namun tetap terstruktur dengan baik hingga pekerjaan yang dihasilkan tetap optimal, serta mengkaji kembali masalah utama dalam performa karyawan pada perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketujuh. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Aguinis, H. (2019). *Performance management for dummies*. John Wiley & Sons.
- Alfani, H. (2018). Analisis Pengaruh Quality of Work Life (Qwl) Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Bank Bri Syariah Cabang Pekanbaru. *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance*, 1(1).
- Ardika, I. N. T. D., Antara, I. W., Idrus, M., & Hulfa, S. (2021). The Effects of Quality of Work Life on Job Performance, Work Motivation, Work Ethics, Job Satisfaction, and Self-efficacy of Hotel Employees in Lombok. *LTHIC 2020 Special Issue APJIHT* (Vol. 10, Issue 3).
- Azmy, A., Risza, H., & Adhykusuma, A. (2022). Implications of work motivation, employee discipline, and compensation on employee performance while working from home at a digital marketing company. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 15(1), 13–36.
- Cascio, W. F. (2006). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw Hill
- Cascio, W. F. (2016) *Managing Human Resources: productivity, quality of work life, profits (10th Ed)*. New York: Mc Graw Hill.
- Chin, W. W., & Marcolin, B. L. (1996). *A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from A Monte Carlo Simulation Study and Voice Mail Emotion/Adoption Study*. Proceedings Of the Seventeenth International Conference on Information Systems.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (3rd ed.)*. Sage.
- Dessler, G. (2015). *Fundamentals of Human Resource Management. 4th Edition*. Pearson International.
- Dewi, P., Fikri, K., & Fitrio, T. (2019). The Effect of Work Motivation on Employees' Performance Mediated by Job Satisfaction at Pt. Bank Rakyat Indonesia TBK Rengat Branch Office. *International Journal of Scientific Research and Management*, 7(09).
- Dharma, A. (2003). *Manajemen Prestasi Kerja*. Penerbit PT Rajawali: Jakarta

- Diana, Eliyana, A., Mukhtadi, & Anwar, A. (2022). Creating the path for quality of work life: A study on nurse performance. *Heliyon*, 8(1).
- George, J., Jones, L. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior (4 ed)*. Pearson Prentice Hall.
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modelling Edisi II*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Square “Konsep, Teknik dan Aplikasi” menggunakan program smartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunawan, W., & Fauzianigsih, L. (2018). *Quality of Work Life dan Motivation terhadap Employee Performance (Studi Kasus Pegawai Desa Cidahu Kabupaten Sukabumi)*. *CAKRAWALA PENGARUH Repositori IMWI*, 1(2).
- Greenberg & Baron. (1997). *Behavior in Organization Understanding and Managing the Human Side of Work*. 6th edition. USA: Prentice Hal
- Tannady, Handy. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Expert.
- Haryono, S., & Pamungkas, Y. (2021). *Effect of Quality of Work Life on Performance: The Role of Satisfaction and Work Discipline*.
- Hasibuan, M.S.P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen, D. J., Hair, J. F., Hult, G. T. M., and Calantone, R. J. 2014. *Common Beliefs and Reality about Partial Least Squares: Comments on Rönkkö & Evermann (2013)*, *Organizational Research Methods*, 17(2): 182-209.
- Hidayat, M. I., & Ariyanto, E. (2021). The Effect of Quality of Work Life on Worker Performance When Work from Home through Job Satisfaction and Organizational Commitment as Intervening Variables (Case Study at PT Patra Jasa Head Office). *European Journal of Business and Management Research*, 6(6), 59–66.
- Jabeen, F., Friesen, H. L., & Ghoudi, K. (2018). Quality of work life of Emirati women and its influence on job satisfaction and turnover intention: Evidence from the UAE. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 352–370.

- Javanmardnejad, S., Bandari, R., Heravi-Karimooi, M., Rejeh, N., Sharif Nia, H., & Montazeri, A. (2021). Happiness, quality of working life, and job satisfaction among nurses working in emergency departments in Iran. *Health and Quality of Life Outcomes*, 19(1).
- K Rajguru. (2020). *Types of Motivational Theories*. Economics Discussion. <https://www.economicsdiscussion.net/human-resource-management/types-of-motivational-theories/31766>
- Komang, I., Permadi, O., Landra, N., Gusti, I., Eka, A., Kusuma, T., & Sudja, I. N. (2018). The Impact of Compensation and Work Environment Towards Job Satisfaction to Affect the Employee Performances. *International Journal of Management and Commerce Innovations* (Vol. 6).
- Lantara, W. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di PT. Indonesia Tourism Development Corporation (ITDC). *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 10(1).
- Latifah, Y., & Muafi, M. (2021). Examining the effect of internal branding on employee performance: Job satisfaction and employee engagement as mediation variables. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 3(4), 01–12.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence Based Approach* (12thed.). New York: McGraw-Hill. International Edition.
- Mankunegara, A., Anwar Prabu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung
- 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). *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(8), 30–39
- Mathis, R., & Jackson, J. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid 1 dan 2, terjemahan Bayu Brawira*. Salemba Empat
- Mathis, R., & Jackson, J. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Salemba Empat
- Mathis, R., & Jackson, J. (2010). *Human Resource Management* (13th ed). Cengage Learning

- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Spain: Cambridge University Press.
- McShane, S. L., & Young, V. G. M. A. (2010). *Organizational behavior: Emerging knowledge and practice for the Real World*. McGraw-Hill Irwin.
- Mengko, K. P., Dotulong, L. O. H., & Lumintang, G. G. (2023). The Influence of Quality of Work Life and Motivation Toward Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable at Hotel Swiss Bell Maleosan Manado. *Jurnal EMBA* (Vol. 11, Issue 1).
- Mubarok, E. (2019). The Effect of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 11(35), 69–79.
- Pariyanti, E., Mardiono, T., & Lampung Timur, S. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Federal International Finance (FIF). *Jurnal Ekonomi* (Vol. 15, Issue 2).
- Pradnyanata, A. A. N. A. I. (2020). Pengaruh Quality of Work Life Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Pt. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. – Poultry Breeding Division Unit Tukadaya Jembarana). *Values*, 4, 4.
- Rachman, M., Sugijanto, & Samsyah, S. (2020). The Influence of Transformational Leadership on the Performance of Employees with Motivation and Job Satisfaction as Intervening (A Study on the Office of the Department of Irrigation works in the District of Sidoarjo, Indonesia). *European Journal of Business and Management*, 12(12).
- Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 953–964.
- Rizky Nurul P, C. S., & Rahardja, E. (2019). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Djarum Kudus). *Diponegoro Journal of Management*, 8(3), 128–137.
- Robbins, Stephen. (2003). *Organizational Behavior*. 7th Edition. Amerika Serikat: Pearson International Edition. Prentice Hall

- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi [Organizational behavior]*. Jakarta: Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., Langton, N., Judge, T., & Beward, K. (2016). *Organizational behaviour: Concepts, controversies, applications*. Pearson.
- Sari, N. P. R., Bendesa, I. K. G., & Antara, M. (2019). The Influence of Quality of Work Life on Employees' 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*, 7(1).
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Sekaran, U & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. USA: John Wiley & Sons Ltd.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-building Approach (7th ed.)*. Wiley.
- Setiyadi & Sri (2016). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal* (Vol. 5, Issue 4).
- Siagian, S. P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Siagian, S. P. (2009). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Soetjipto, N. (2017). *Quality Work of Life Teori dan Implementasinya*. K-Media, Yogyakarta
- Spector. P. E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*. California: Sage Publications.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Walton, R. E. (1974). QWL indicators: Prospects and problems. In *Measuring the quality of Working Life: A Symposium on Social Indicators of Working Life* (March, pp: 19-20) edited by A. H. G. Portigal. Ottawa.
- Walton, R. E. (1975). *Criteria for Quality of Working Life*. New York: The Free Press.

- Werther, J. and Davis, K. (1996) *Human Resources and Personnel Management*. 5th Edition, McGraw-Hill, New York.
- Wibasuri, Anggalia. 2011. “Analisis Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Dosen di Informatics and Business Institute Darmajaya”. *JMK*. Vol 9. No 1.
- Wilson, B. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Wua, I. W. G., Noermijati, N., & Yuniarinto, A. (2022). The Influence of Organizational Culture on The Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(3).

LAMPIRAN 1 KUESIONER PENELITIAN

Kuesioner Penelitian Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus pada Kantor Pusat PT BPD Sulawesi Tenggara)

Kepada Yth. Responden Penelitian

Karyawan PT BPD Sulawesi Tenggara

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan dibawah ini adalah mahasiswa Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Nama : Nursahara Juniaeni Khaeruddin

NIM : 19311383

Jurusan : Manajemen

Fakultas : Bisnis dan Ekonomika

Dalam rangka mencari data guna menyusun skripsi dengan judul Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Inetervening* (Studi kasus pada PT BPD Sulawesi Tenggara), maka dari itu saya mohon kesedian Bapak/Ibu, Saudara/i untuk memberikan waktu dan kesempatannya agar 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 merupakan jawaban yang jujur agar dapat membantu penulis dalam melakukan penelitian ini. Atas kesediaan dan partisipasi dari Bapak/Ibu, Saudara/I dalam mengisi kuesioner ini saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Nursahara Juniaeni Khaeruddin

A. Identitas Responden

1. Jenis Kelamin

- ☐ a. Laki-laki
- ☐ b. Perempuan

2. Usia

- ☐ a. < 25 Tahun
- ☐ b. 25-30 Tahun
- ☐ c. 31-40 Tahun
- ☐ d. 41-50 Tahun
- ☐ e. > 50 Tahun

3. Pendidikan Terakhir

- ☐ a. SMA
- ☐ b. Diploma
- ☐ c. Sarjana (S1)
- ☐ d. Magister (S2)
- ☐ e. Doktorat (S3)

4. Status Pernikahan

- ☐ a. Menikah
- ☐ b. Belum menikah

6. Lama Bekerja

- ☐ a. < 5 Tahun
- ☐ b. 5-10 Tahun
- ☐ c. 11-15 Tahun
- ☐ d. 16-20 Tahun
- ☐ e. 21-25 Tahun
- ☐ f. 26-30 Tahun
- ☐ g. > 30 Tahun

7. Penghasilan

- ☐ a. 2.000.000 – 5.000.000
- ☐ b. 6.000.000 – 10.000.000
- ☐ c. 11.000.000 – 15.000.000
- ☐ d. 16.000.000 – 20.000.000
- ☐ e. > 20.000.000

Pilihlah angka pada kolom jawaban yang sesuai dengan perasaan yang Anda rasakan dan Anda lakukan, dengan memberi *ceklist* pada alternatif pilihan jawaban berikut:

6= sangat setuju

5= setuju

4= cukup setuju

3= kurang setuju

2= tidak setuju

1= sangat tidak setuju

No	Pernyataan	Penilaian					
		1	2	3	4	5	6
A. Kualitas Kehidupan Kerja							
Partisipasi Karyawan							
1	Saya berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan						
2	Saya mampu mengerjakan tugas yang diberikan						
3	Saya merasa bebas untuk mengungkapkan ide/gagasan kepada atasan						
Pengembangan Karir							
4	Saya memiliki kesempatan atas promosi jabatan						
5	Saya diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan pengembangan karir						
6	Saya dapat memperbaiki mutu kinerja						
Penyelesaian Konflik							
7	Saya memiliki kemampuan dalam menyelesaikan masalah secara terbuka						
8	Perusahaan mengatasi konflik secara terbuka						
9	Saya memiliki kesempatan untuk berpendapat dalam menyelesaikan konflik antar rekan kerja						
Komunikasi							
10	Penyebaran informasi dilingkungan perusahaan dilakukan secara merata						
11	Saya memiliki kemampuan berinteraksi dengan sesama rekan kerja						
12	Adanya interaksi antara atasan dan bawahan						
Kesejahteraan							
13	Perusahaan memberikan jaminan kesehatan						
14	Adanya program CSR kepada karyawan						
15	Saya merasa perusahaan memperhatikan kesehatan mental karyawan						
Keamanan Kerja							

16	Saya merasa perusahaan memberikan perlindungan saat melakukan pekerjaan						
17	Saya merasa adanya pengawasan dalam bekerja						
18	Saya merasa jelas atas masa kerja di perusahaan						
Lingkungan yang Aman							
19	Saya merasa tentram saat bekerja						
20	Saya merasa nyaman saat bekerja						
21	Saya merasakan kondisi kerja yang menyenangkan						
Kompensasi							
22	Saya diberikan kompensasi yang sesuai						
23	Saya diberikan gaji yang sesuai dengan beban kerja yang diberikan						
24	Saya diberikan bonus/tunjangan dari perusahaan						
Kebanggaan							
25	Saya merasa bangga ketika bekerja						
26	Saya dapat menjaga nama baik perusahaan						
27	Saya merasa semangat dalam bekerja						
B. Motivasi							
Kebutuhan Akan Prestasi							
28	Saya berhasil mencapai target yang berikan perusahaan						
29	Saya mampu mengelola dan melaksanakan pekerjaan						
30	Saya mendapatkan reward atas pencapaian yang saya lakukan						
Kebutuhan akan kekuasaan							
31	Saya bekerja keras agar mendapatkan kesempatan promosi jabatan						
32	Saya dapat menyampaikan pendapat yang tidak sesuai dengan kehendak saya						
33	Perusahaan memberikan jabatan yang sesuai dengan hasil kerja saya						
Kebutuhan akan Afiliasi							
34	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja di perusahaan						
35	Hubungan sosial ditempat kerja membantu saya bekerja lebih efektif						

36	Saya merasa puas ketika hasil kerja saya diakui						
C. Kepuasan Kerja							
<i>The Job it-Self</i>							
37	Saya mampu menyelesaikan tanggungjawab yang diberikan						
38	Saya mampu melaksanakan tugas secara mandiri						
39	Saya mampu mengikuti standar pekerjaan yang sudah ditetapkan						
<i>Payment</i>							
40	Saya merasa sistem penggajian yang diberikan sudah sesuai						
41	Gaji yang diberikan sudah sesuai dengan beban kerja yang diberikan						
42	Gaji yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan sehari -hari						
<i>Promotion</i>							
43	Perusahaan memberi kesempatan promosi kerja pada karyawan						
44	Saya merasa sistem promosi diberikan secara jelas dan transparan						
45	Saya diberikan kesempatan untuk memperbaiki hasil pekerjaan						
<i>Supervision</i>							
46	Adanya pengawasan pekerjaan yang berkelanjutan						
47	Adanya pemeriksaan hasil pekerjaan oleh atasan						
48	Saya dapat memenuhi pekerjaan sesuai standar						
<i>Co-Workers</i>							
49	Saya mampu menjaga hubungan yang baik sesama rekan kerja						
50	Saya merasa adanya sikap saling support antar rekan kerja						
51	Saya merasa adanya kerjasama antar tim atau individu dalam penyelesaian masalah						
D. Kinerja Karyawan							
Kuantitas							
52	Saya mampu menyelesaikan berbagai pekerjaan yang diberikan						
53	Saya mampu memenuhi target yang ditetapkan						

54	Saya mampu bekerja sesuai prosedur						
Kualitas							
55	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar						
56	Saya mampu bekerja dengan teliti						
57	Saya mampu mengatasi kesulitan dalam bekerja						
Keandalan Karyawan							
58	Saya mampu menguasai pekerjaan yang diberikan						
59	Saya mampu menjaga fasilitas yang diberikan perusahaan						
60	Saya mampu meminimalisir kegagalan atas pekerjaan						
Kehadiran							
61	Saya mampu hadir tepat waktu						
62	Saya dapat pulang tepat waktu						
63	Saya mampu menuntaskan pekerjaan sesuai dengan waktu yang sudah ditetapkan						
Kemampuan Bekerja Sama							
64	Saya dapat bekerja dalam tim						
65	Saya mampu menerima saran/ide dari rekan kerja						
66	Saya mampu mentolerir kesalahan rekan kerja/tim						

LAMPIRAN 2 TABULASI DATA

a. Kualitas Kehidupan Kerja

No. Resp	Kualitas Kehidupan Kerja																										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	5	6	4	4	5	5	5	4	5	6	6	5	6	6	5	6	4	6	6	5	6	6	6	5	5	6	6
2	6	5	4	5	5	6	5	5	4	6	5	5	6	6	5	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6	6	6
3	4	6	4	5	6	5	5	5	6	6	4	4	5	4	5	4	5	6	6	5	5	6	4	5	5	6	5
4	5	6	4	5	5	4	6	5	6	5	6	6	5	6	4	5	4	5	5	6	6	5	5	5	6	6	5
5	6	6	5	6	5	6	6	5	4	6	6	5	5	6	4	5	5	6	5	6	5	6	6	5	5	6	5
6	5	6	4	5	6	4	5	4	6	4	5	5	6	4	4	5	4	6	5	6	4	5	5	6	4	5	5
7	6	5	4	4	5	4	4	4	5	5	6	4	6	5	5	5	6	5	4	4	5	5	5	6	6	6	6
8	5	6	6	5	4	4	3	4	4	5	5	5	6	5	4	5	4	5	5	6	5	5	4	6	4	5	4
9	6	5	4	4	5	6	5	5	4	5	4	6	5	4	5	6	4	5	5	5	6	5	5	4	6	5	4
10	4	5	4	5	6	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
11	5	4	6	5	4	6	5	5	4	5	6	5	5	5	6	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	6	5
12	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	6	5	6	6	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	6	5
13	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	6	6	6	4	4	5	4	6	5
14	5	5	6	5	6	6	5	5	5	4	5	5	6	6	5	5	4	5	6	6	5	5	4	5	5	6	4
15	5	6	5	5	6	6	5	5	5	5	4	5	6	4	5	6	6	5	6	5	4	5	5	4	5	6	6
16	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	6	5
17	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	6	5
18	6	5	5	5	4	4	5	5	6	6	5	5	6	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	6	6
19	5	5	5	6	5	4	5	4	5	4	5	5	5	6	5	5	4	5	6	5	4	6	5	5	5	6	6
20	6	5	6	6	5	6	6	4	5	6	6	6	5	6	5	5	6	5	6	6	6	5	6	6	5	6	5
21	4	5	4	5	5	4	4	5	5	6	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5
22	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5
23	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	5	5	6	6	5	6	6	6
24	6	6	5	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6
25	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
26	6	5	6	6	5	5	5	5	6	5	5	4	6	6	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5
27	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5
28	6	6	4	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
29	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
30	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
31	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
32	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
33	6	6	5	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6
34	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5

35	5	6	6	6	6	5	5	5	5	6	5	5	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
36	5	5	3	5	6	6	4	4	4	6	5	4	6	6	4	5	4	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5
37	5	6	6	6	6	6	5	5	5	5	6	5	6	6	4	4	4	6	5	5	5	5	5	5	6	6	6
38	6	6	4	4	6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	5	6	5	5	6	5	6	6	6	6	6
39	6	6	6	6	6	6	3	5	5	5	5	6	6	6	5	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6
40	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5
41	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
42	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5
43	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5
44	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4
45	4	5	4	4	5	5	5	4	5	6	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5
46	5	4	5	5	5	6	5	5	5	6	6	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
47	5	6	5	5	4	5	6	5	4	5	5	5	6	5	5	4	5	6	5	5	4	5	5	5	5	4	5
48	5	4	5	5	4	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	6	5	5	6	6	5	6	5	5	5	5	4
49	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5
50	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5
51	4	5	4	4	4	5	5	5	4	6	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5
52	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5
53	5	5	4	6	5	6	5	5	5	5	5	6	6	5	6	5	6	5	5	5	5	6	6	4	6	4	5
54	6	5	6	4	5	5	6	5	4	5	6	5	6	4	4	6	4	5	5	4	6	5	4	5	4	5	5
55	5	4	6	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	6	5	5	5	5	4	6	5	5	5	4	6	4
56	5	6	5	5	6	5	5	5	5	6	6	5	4	5	5	6	6	5	4	4	5	4	5	5	5	4	6
57	4	6	6	4	4	5	5	5	5	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	4	6
58	5	5	6	6	6	6	6	5	6	5	5	5	5	5	6	5	6	4	4	5	6	5	6	6	5	5	5
59	5	6	4	5	4	5	5	6	5	6	6	4	6	6	4	5	5	6	5	5	4	5	5	5	5	5	6
60	6	5	6	4	6	6	4	4	6	4	4	5	5	6	6	5	6	4	5	5	6	5	5	6	6	6	4
61	5	4	4	6	5	4	5	6	5	4	6	6	5	5	5	5	6	6	4	6	6	6	4	6	4	5	5
62	5	6	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	6	6	5	5	5	6	6	5	5	4	6	5	5	5	5
63	5	5	5	5	6	5	6	6	6	5	6	5	5	6	5	6	6	5	5	5	4	5	5	6	6	5	4
64	5	6	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	5	6	6	6	5	5	6	6	5	5	6	6	5
65	4	5	5	6	6	5	4	5	6	6	5	5	5	4	5	5	6	5	6	6	5	6	5	5	5	4	4
66	5	5	5	6	5	5	6	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	6	5	5	5	5	5	6	5
67	5	6	4	6	6	6	6	6	5	4	5	6	4	5	6	6	5	4	4	6	5	6	6	6	4	6	5
68	4	5	5	6	6	5	5	4	6	5	5	6	5	4	4	5	6	5	5	6	5	6	6	5	5	5	4
69	5	6	5	5	6	5	6	5	5	6	6	5	5	5	5	6	5	5	6	5	6	6	5	5	5	6	5
70	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	6	6	5	5	6	6	5	5	6	6	6	5	6	6	5	5	5
71	6	4	5	4	6	5	6	5	6	5	5	4	5	6	5	4	6	5	5	4	5	6	4	5	5	6	6
72	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3
73	4	6	6	5	4	6	5	4	6	6	6	5	6	4	4	6	6	6	6	5	6	4	5	6	6	5	4

74	4	6	5	6	6	6	4	4	5	5	4	5	5	4	4	6	5	5	5	6	4	6	5	6	5	4	4	
75	6	4	5	5	6	6	5	6	5	6	6	5	5	6	6	4	5	5	6	5	6	6	5	6	5	5	6	
76	5	6	5	6	5	6	6	5	5	6	5	6	5	5	5	6	5	5	6	6	5	5	6	6	5	6	5	
77	5	5	5	6	4	5	6	6	5	5	6	5	4	5	6	5	5	5	5	6	6	4	5	5	4	6	5	
78	6	5	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	5	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	5	5	6	6	
79	6	4	5	6	5	6	5	6	5	6	6	6	5	6	6	4	5	5	6	6	6	5	6	6	5	5	6	
80	6	5	4	5	6	6	5	5	4	5	6	5	5	6	5	5	4	4	5	5	6	6	5	6	5	5	6	
81	5	6	6	5	6	5	6	6	5	5	5	6	6	5	6	6	5	6	5	5	5	6	6	5	6	6	5	
82	5	6	6	5	6	6	5	5	5	6	6	5	6	5	5	6	5	6	6	5	6	6	5	6	6	5	5	
83	5	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	
84	6	4	6	6	5	6	5	4	5	6	5	5	6	6	4	4	5	6	6	6	5	5	5	6	6	5	6	
85	6	5	5	6	5	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	5	5	5	6	6	6	5	6	6	5	6	6	
86	5	5	5	4	5	6	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	4	5	5	6	6	5	5	5	
87	4	6	6	5	5	4	5	6	4	6	6	5	6	4	6	6	4	6	6	5	6	5	5	4	6	5	4	
88	5	5	5	6	5	6	6	5	6	6	6	5	5	5	5	5	6	5	6	6	6	5	5	6	5	6	5	
89	6	5	6	5	5	6	5	5	6	5	6	5	5	6	5	5	6	6	5	5	6	5	5	6	5	5	6	
90	4	6	4	5	5	4	5	6	4	5	5	4	6	4	6	6	4	4	5	5	5	5	4	4	6	5	4	
91	5	5	6	5	6	5	4	6	6	5	4	6	5	5	6	5	6	6	5	5	4	6	6	5	5	4	5	
92	5	6	4	5	5	6	5	6	4	5	5	6	4	5	6	6	4	4	5	5	5	5	6	6	4	5	5	
93	5	5	4	5	5	5	5	6	5	6	5	5	6	5	6	5	5	4	6	5	5	5	5	5	6	5	5	
94	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	5	5	5	6	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	5	
95	6	5	5	6	4	4	5	5	6	5	5	6	6	6	5	5	6	5	5	6	5	4	6	4	6	5	6	
96	6	5	4	6	6	5	6	5	5	5	6	6	5	6	5	5	5	4	5	6	6	6	6	5	5	6	6	
97	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	
98	5	5	5	4	5	6	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	6	5	4	5	
99	5	5	4	5	4	6	6	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5	4	6	5	5	4	6	6	5	6	5	
100	6	5	6	4	5	4	6	5	6	5	5	4	5	6	5	5	6	6	5	4	5	5	4	4	5	6	6	
101	5	6	6	5	4	6	5	6	4	5	5	6	5	5	6	6	4	6	5	5	5	4	6	6	5	5	5	
102	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	6	5	5	6	6	5	5	6	6	5	5	6	6	6	
103	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	
104	6	6	6	6	5	5	6	5	6	6	5	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5	5	6	6
105	5	6	5	5	4	6	6	5	4	5	6	5	5	5	5	6	4	5	5	5	6	4	5	6	5	6	5	
106	5	5	6	6	5	6	5	4	5	6	5	6	6	5	4	5	5	6	6	6	5	5	6	6	6	5	5	
107	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	
108	4	6	5	5	4	6	5	5	5	5	6	6	4	4	5	6	5	5	5	5	6	4	6	6	4	5	4	
109	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	5	6	6	5	5	6	6	5	5	6	6	5	5	5	
110	5	5	6	5	4	6	5	6	6	6	5	5	6	5	6	5	6	6	6	5	5	4	5	6	6	5	5	
111	5	6	6	5	4	6	5	5	6	5	6	5	5	5	5	6	6	6	5	5	6	4	5	6	5	5	5	
112	6	5	6	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5	5	6	6	6	5	6	6	6	5	5	5	6	

113	6	5	6	6	6	6	6	5	6	5	5	5	6	6	5	5	6	6	6	5	6	5	6	5	6	6		
114	6	5	4	6	6	5	6	5	4	6	6	5	5	6	5	5	4	4	6	6	6	6	5	5	5	6	6	
115	5	6	5	6	5	6	5	6	4	5	6	4	5	5	6	6	4	5	5	6	6	5	4	6	5	5	5	
116	5	5	5	6	4	4	5	6	5	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	6	5	4	5	4	6	5	5	
117	6	5	5	5	6	6	5	5	5	5	4	5	5	6	5	5	5	5	5	5	4	6	5	6	5	5	6	
118	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	
119	5	6	5	5	6	6	6	5	5	6	6	6	6	5	5	6	5	5	6	5	6	6	6	6	6	6	5	
120	5	6	6	5	5	6	5	6	5	5	5	6	6	5	6	6	5	6	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5
121	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	
122	6	5	6	5	6	5	6	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	6	5	5	5	6	6	5	6	6	6	
123	5	6	6	5	4	5	6	6	5	4	5	6	5	5	6	6	5	6	4	5	5	4	6	5	5	6	5	
124	5	6	5	6	6	6	5	6	5	6	6	5	6	5	6	6	5	5	6	6	6	6	5	6	6	5	5	
125	5	5	6	5	4	6	5	6	5	5	6	5	4	6	5	5	5	5	6	6	5	5	4	4	6	6	5	
126	6	6	5	5	4	5	5	5	4	5	6	6	6	5	6	4	6	5	5	6	5	6	4	6	5	5	5	
127	5	6	6	5	6	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	6	5	6	6	5	6	6	5	5	5	5	
128	5	5	6	4	4	5	6	5	5	4	5	6	5	5	5	5	5	4	6	5	4	6	4	5	5	5	6	
129	6	4	6	5	6	5	6	4	5	6	6	6	5	4	6	5	4	6	6	6	5	6	6	5	5	4	6	
130	5	6	5	6	5	5	6	6	4	4	5	6	5	6	5	4	6	4	5	5	6	6	5	5	5	6	6	
131	4	5	4	4	5	5	6	6	5	5	6	6	6	6	4	5	5	5	4	6	4	6	5	6	5	6	6	
132	5	5	6	5	4	5	6	6	5	6	6	4	5	6	5	5	5	6	6	6	5	4	4	5	5	6	6	
133	5	5	6	4	5	6	6	4	5	5	4	5	6	4	5	5	5	5	6	4	4	5	5	6	6	4	6	
134	6	4	5	6	6	5	4	5	6	5	4	5	6	5	6	6	4	5	5	4	6	5	6	6	5	5	4	
135	6	5	4	6	5	4	6	5	4	6	5	4	6	5	6	4	5	6	4	5	6	4	5	6	4	5	6	
136	6	5	6	6	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	6	6	6	5	6	5	5	5	5	
137	5	5	4	5	6	5	6	5	4	6	6	5	6	5	5	4	5	6	4	6	5	5	6	6	5	5	6	
138	6	5	4	6	5	3	6	5	6	6	5	4	5	5	6	6	5	6	4	5	6	4	5	5	3	5	6	
139	6	5	6	6	6	4	5	6	6	5	4	5	6	6	6	6	5	5	6	4	6	5	6	6	4	6	5	
140	3	5	5	5	5	5	5	4	6	6	6	6	6	4	3	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	4	5	
141	6	6	6	6	5	5	6	6	5	5	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6	5	6	5	6	6	
142	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
143	6	5	6	6	6	5	4	4	4	5	6	1	6	4	6	4	5	5	6	6	6	6	6	6	5	4	4	
144	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	5	6	5	
145	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	
146	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	5	
147	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
148	6	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	6	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
149	6	6	3	6	5	6	4	1	1	1	1	1	1	1	1	6	6	3	6	6	5	5	6	6	4	4		
150	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	
151	6	3	6	5	5	5	5	5	3	5	4	6	6	5	6	3	3	5	6	4	5	6	5	6	5	5	5	

152	5	3	4	5	6	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	4	5	5	5	6	5	5	4	5	
153	6	4	6	6	6	4	3	4	4	6	5	6	5	4	6	4	4	6	6	5	6	6	6	5	4	4	3	
154	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
155	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	
156	6	5	6	6	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	6	6	5	6	5	6	5	5	5	5	
157	6	4	6	6	6	4	3	4	4	6	5	6	5	4	6	4	4	6	6	5	6	6	6	5	4	4	3	
158	6	4	6	6	6	4	3	4	4	6	5	6	5	4	6	4	4	6	6	5	6	6	6	5	4	4	3	
159	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	4	5	
160	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	4	4	4	6	6	6	6	5	6	4	6	4	6	4	6	6	6	
161	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	6	6	6	6	4	6	4	6	4	6	4	6	6	6	
162	6	6	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	
163	6	6	5	5	6	5	6	5	4	4	5	3	5	5	6	4	6	4	5	5	5	3	6	5	5	5	6	
164	6	5	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6	5	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	
165	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
166	5	6	6	6	6	5	4	5	4	5	5	6	6	5	5	4	6	5	6	5	6	6	6	6	5	5	4	
167	6	4	5	6	6	6	6	5	5	5	4	4	4	5	6	5	4	5	5	4	6	4	6	4	6	5	6	
168	6	5	5	6	6	4	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	6	5	4	5	5	
169	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
170	5	6	6	6	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	5	6	5	4	5	5	5	5	
171	6	4	6	6	6	6	4	4	4	5	5	6	5	4	6	4	4	5	6	5	6	6	6	5	6	4	4	
172	6	4	5	6	6	6	5	5	5	5	5	6	6	5	6	5	4	5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	
173	6	5	5	6	6	4	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	6	5	4	5	5	
174	6	5	5	6	6	4	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	5	6	5	4	5	5	
175	5	4	6	6	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	6	4	6	4	5	3	5	4	5	
176	6	6	6	6	6	5	4	5	4	4	4	5	5	5	6	4	6	4	6	4	6	5	6	5	5	5	4	
177	6	4	6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	4	4	4	6	4	6	4	6	4	4	4	4	
178	6	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	
179	5	4	5	6	6	5	6	4	6	5	4	5	6	1	1	1	1	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	
180	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	
181	5	6	6	6	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	5	6	5	4	5	5	5	5	
182	6	4	6	6	6	6	4	4	4	5	5	6	5	4	6	4	4	5	6	5	6	6	6	5	6	4	4	
183	6	4	5	6	6	6	5	5	5	5	5	6	6	5	6	5	4	5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	
184	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	
185	6	5	5	6	6	5	6	6	5	5	6	5	5	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	6	
186	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	
187	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	
188	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
189	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	
190	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	

191	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	
192	6	5	5	6	6	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	6	5	5	6	6	6	5	6	5	5	
193	6	6	5	6	6	5	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	5	5	6	6	
194	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	
195	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	
196	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	
197	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	
198	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	
199	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	
200	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	
201	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	
202	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
203	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	
204	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	
205	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	
206	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	5	5
207	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
208	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	1	2	5	6	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	
209	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	
210	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	
211	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
212	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	
213	5	5	6	5	6	6	6	5	5	6	6	6	5	6	5	5	5	5	6	6	5	6	6	6	6	5	6	
214	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	
215	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	
216	6	5	6	5	5	6	6	5	6	5	6	5	5	6	6	5	5	6	6	5	5	6	5	5	6	5	6	
217	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
218	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	
219	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	
220	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	
221	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	
222	5	5	5	5	4	4	5	4	5	1	1	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	1	5	2	5	2	2	2
223	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	
224	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	
225	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	4	4
226	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5
227	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	
228	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	
229	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	

230	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
231	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
232	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3
233	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
234	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
235	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4
236	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3
237	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5
238	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
239	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5
240	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5
241	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4
242	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
243	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
244	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5
245	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5
246	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5
247	6	6	5	5	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	5	5	6
248	5	5	5	2	2	2	2	2	5	5	1	1	1	4	4	4	5	4	5	1	1	2	2	2	2	2	2
249	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5
250	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4
251	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5
252	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4

b. Motivasi

No. Resp	Motivasi (X2)									
	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
1	6	5	5	5	4	5	6	5	6	
2	5	5	6	5	6	5	6	5	6	
3	5	6	4	5	5	4	4	5	6	
4	4	5	6	6	4	5	5	6	6	
5	6	5	6	5	6	5	6	5	5	
6	4	5	4	5	5	6	5	4	5	
7	5	6	4	5	4	6	6	5	5	
8	4	5	4	5	4	4	4	4	4	
9	5	4	5	5	4	5	5	4	5	
10	4	5	4	4	4	5	4	5	5	
11	5	4	4	5	5	4	5	4	4	

12	5	5	4	4	4	5	6	5	4
13	5	4	4	4	5	5	4	5	5
14	4	5	5	4	5	6	5	5	5
15	5	5	4	6	4	5	5	4	5
16	5	5	4	5	5	4	5	4	5
17	4	5	5	4	5	5	5	4	4
18	5	4	5	5	4	6	4	5	5
19	5	4	5	5	4	6	5	4	6
20	6	5	5	6	5	4	5	6	6
21	5	5	4	5	4	5	5	4	5
22	5	4	5	5	4	4	5	5	4
23	6	6	5	5	6	6	5	5	5
24	6	6	6	6	5	5	5	5	6
25	6	6	6	6	6	6	6	5	6
26	5	5	4	6	4	5	5	5	5
27	4	4	4	5	4	4	5	5	4
28	6	6	6	4	4	6	5	6	6
29	5	6	5	6	6	6	6	6	6
30	5	5	5	6	5	6	6	6	5
31	6	6	5	6	6	6	6	5	5
32	6	6	5	5	6	6	6	6	6
33	6	6	5	5	5	5	5	6	6
34	6	5	6	6	6	6	6	6	6
35	6	6	6	6	6	6	6	6	6
36	5	5	5	4	3	5	6	4	4
37	5	5	5	5	6	6	6	5	4
38	6	5	5	4	4	6	6	5	5
39	5	6	6	6	4	5	5	6	6
40	5	5	4	5	5	5	5	5	5
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5
42	5	5	4	5	4	5	5	5	5
43	5	5	5	5	4	4	5	5	5
44	5	6	5	5	5	5	5	4	5
45	5	4	4	5	5	4	5	5	4
46	6	5	5	5	6	5	5	5	5
47	5	4	4	5	5	6	5	4	5
48	6	5	5	6	5	5	6	5	5
49	5	5	4	5	4	4	5	4	4
50	5	4	5	5	4	4	5	4	5

51	4	4	5	5	4	5	5	5	4
52	4	5	4	4	5	5	4	4	4
53	6	6	5	5	6	5	6	4	4
54	4	5	5	6	6	6	6	6	6
55	5	5	6	6	5	4	5	6	4
56	5	6	6	5	5	5	6	5	5
57	4	5	5	6	6	5	6	5	6
58	5	6	6	5	6	4	5	5	5
59	6	5	5	6	5	6	6	6	5
60	6	6	6	6	6	5	4	4	5
61	4	5	5	5	5	5	5	4	5
62	4	5	5	5	6	5	6	6	6
63	4	5	6	6	6	4	5	5	4
64	5	6	5	6	5	5	5	5	5
65	4	6	5	6	5	5	6	4	5
66	5	6	5	5	5	6	4	5	5
67	4	5	5	4	5	6	6	4	5
68	5	6	4	6	5	5	4	5	4
69	5	6	6	6	6	6	5	5	6
70	5	5	6	6	5	6	5	5	6
71	5	4	5	4	5	5	4	5	5
72	3	2	2	3	3	2	2	3	2
73	6	6	6	6	5	6	5	6	6
74	5	5	5	5	5	4	4	5	5
75	6	5	6	6	5	6	6	6	6
76	5	6	5	5	5	5	5	5	5
77	5	6	5	4	5	6	6	5	5
78	6	5	6	6	5	6	5	6	6
79	5	6	6	6	6	5	6	5	6
80	5	6	6	5	4	5	6	5	6
81	5	6	5	5	6	6	5	5	5
82	6	5	5	4	5	4	6	6	5
83	6	6	6	5	5	6	5	6	6
84	6	6	6	5	4	5	5	6	6
85	6	5	5	5	6	6	5	6	5
86	5	4	5	6	5	5	5	5	5
87	5	6	5	4	5	5	5	5	5
88	5	5	5	6	6	5	4	5	5
89	6	5	5	5	6	6	5	6	5

90	4	4	5	5	4	5	4	4	5
91	5	6	5	4	6	5	5	5	5
92	6	5	4	5	5	6	6	6	4
93	6	6	6	6	5	6	5	6	6
94	5	5	4	6	5	5	5	5	4
95	5	5	6	5	6	5	4	5	6
96	6	5	6	5	5	6	4	6	6
97	3	2	2	2	2	3	2	3	2
98	5	5	5	4	5	6	5	5	5
99	5	6	6	4	5	5	6	5	6
100	6	5	5	4	5	6	6	6	5
101	5	5	4	6	5	5	6	5	4
102	5	5	6	5	6	5	6	5	6
103	5	5	5	5	6	5	5	5	5
104	6	6	5	6	5	6	6	6	5
105	6	4	5	5	6	5	6	6	5
106	6	6	6	5	4	5	4	6	6
107	4	4	5	5	4	4	4	4	5
108	5	5	5	4	6	5	5	5	5
109	6	5	6	5	6	5	5	6	6
110	6	4	5	6	6	5	4	6	5
111	4	5	6	5	6	5	6	4	6
112	5	5	6	6	5	6	5	5	6
113	5	5	5	5	6	6	5	5	5
114	4	5	5	6	5	6	5	4	5
115	6	6	5	6	5	6	5	6	5
116	6	5	5	6	6	5	5	6	5
117	5	6	5	5	5	5	5	5	5
118	4	4	4	5	3	3	4	4	4
119	5	6	5	6	6	6	6	5	5
120	5	6	6	5	6	6	5	5	6
121	3	3	2	2	3	3	2	3	2
122	6	6	5	6	6	5	6	6	5
123	6	4	5	6	5	5	6	6	5
124	6	5	6	6	6	6	5	6	6
125	5	5	5	5	5	5	5	5	5
126	4	5	5	4	4	4	5	5	4
127	5	6	6	6	6	5	5	6	6
128	6	4	5	5	6	6	6	4	5

129	5	6	6	6	4	5	4	6	6
130	6	5	6	6	5	6	5	5	6
131	5	6	5	5	5	5	5	6	5
132	6	4	5	5	5	6	6	4	5
133	6	5	5	4	5	5	6	5	4
134	5	6	5	4	5	5	6	6	4
135	6	4	6	5	4	6	6	4	5
136	5	5	5	5	4	4	5	5	5
137	6	4	5	6	5	4	5	4	6
138	5	6	5	4	5	6	6	6	4
139	6	4	5	6	5	5	5	4	6
140	5	5	6	6	6	5	6	5	6
141	5	5	5	5	5	5	6	5	5
142	6	6	6	6	6	6	6	6	6
143	6	6	6	6	5	4	4	6	6
144	5	6	6	6	6	5	5	6	6
145	3	2	2	3	2	2	3	2	3
146	6	5	6	5	5	5	5	5	5
147	5	5	5	5	5	5	5	5	5
148	5	5	5	5	5	5	5	5	5
149	5	6	6	5	6	5	6	6	5
150	6	6	6	6	6	6	5	6	6
151	5	6	5	5	5	5	4	6	5
152	3	5	5	5	4	5	4	5	5
153	4	5	5	5	4	5	4	5	5
154	6	6	6	6	6	6	6	6	6
155	6	5	6	5	5	4	5	5	5
156	5	5	5	5	5	5	5	5	5
157	4	5	5	5	4	5	4	5	5
158	4	5	5	5	4	5	4	5	5
159	5	5	5	5	5	5	4	5	5
160	4	4	4	4	4	4	4	4	4
161	6	6	4	6	6	6	4	6	6
162	5	5	5	5	5	5	5	5	5
163	5	6	5	5	5	4	6	6	5
164	5	4	5	4	5	5	4	4	4
165	6	6	6	6	6	6	6	6	6
166	6	6	6	6	6	6	6	6	6
167	4	5	6	4	4	4	4	5	4

168	5	6	4	6	6	6	5	6	6
169	3	3	2	2	3	3	2	3	2
170	6	5	5	6	5	5	5	5	6
171	6	5	6	5	5	4	4	5	5
172	6	5	5	5	5	4	4	5	5
173	5	6	4	6	6	6	5	6	6
174	5	6	4	6	6	6	5	6	6
175	5	3	5	5	4	4	4	3	5
176	5	5	5	6	6	3	4	5	6
177	4	6	4	5	4	3	4	6	5
178	4	6	5	6	4	5	4	6	6
179	5	5	5	5	4	4	5	5	5
180	4	5	4	5	4	3	4	5	5
181	6	5	5	6	5	5	5	5	6
182	6	5	6	5	5	4	4	5	5
183	6	5	5	5	5	4	4	5	5
184	3	2	2	2	3	2	3	2	2
185	5	6	5	5	6	5	6	5	5
186	5	5	5	4	4	5	5	4	5
187	4	4	4	4	4	4	4	4	4
188	5	5	5	4	5	5	5	4	4
189	6	6	6	6	6	6	6	6	6
190	5	5	4	5	4	5	5	5	5
191	5	5	5	4	5	5	4	5	4
192	6	6	6	5	6	6	6	6	6
193	5	5	5	5	6	5	6	5	5
194	4	4	5	4	4	4	5	5	4
195	5	5	5	4	5	5	4	4	5
196	6	5	6	5	6	5	6	5	5
197	5	5	4	5	5	4	4	5	4
198	5	6	5	6	5	5	5	6	5
199	5	6	5	5	6	6	5	5	5
200	6	5	5	5	5	5	5	6	6
201	6	5	5	5	5	6	5	5	6
202	5	6	6	6	6	5	5	6	5
203	6	5	6	5	5	6	5	6	5
204	3	4	3	4	3	4	4	3	4
205	4	5	5	5	5	5	5	5	5
206	4	5	4	4	4	4	4	4	4

207	5	4	4	4	4	4	5	5	4
208	5	5	4	4	5	5	5	5	4
209	5	5	5	4	5	4	5	4	5
210	4	4	4	4	4	4	4	4	4
211	4	5	5	4	4	4	4	5	4
212	5	5	5	4	5	5	5	4	4
213	5	5	5	6	5	5	5	6	5
214	5	5	5	4	5	5	5	4	5
215	6	6	5	5	6	6	5	5	6
216	5	5	5	4	5	5	5	4	4
217	4	5	4	4	4	5	4	4	4
218	4	4	4	5	4	4	4	4	5
219	5	6	5	6	5	5	5	6	6
220	5	5	5	4	4	5	4	5	5
221	4	5	5	4	4	5	5	5	5
222	5	5	5	4	5	5	5	5	5
223	6	6	5	6	6	6	5	5	6
224	4	4	4	4	4	4	4	5	5
225	4	5	4	4	5	5	4	5	5
226	4	4	4	5	4	4	4	5	4
227	4	4	4	4	4	4	4	5	5
228	4	4	4	4	4	4	4	4	3
229	4	4	4	4	4	4	4	5	5
230	4	4	4	4	4	4	4	5	5
231	4	4	4	4	4	4	4	4	4
232	3	4	4	4	4	4	4	4	4
233	4	4	4	4	4	4	4	4	4
234	6	6	6	6	6	6	6	6	6
235	4	4	4	4	4	4	4	3	3
236	3	4	4	4	3	4	3	3	4
237	5	5	4	5	4	5	5	4	4
238	6	6	6	6	6	6	6	6	5
239	4	3	4	4	3	4	4	4	4
240	4	4	4	4	4	4	4	4	3
241	4	4	4	4	4	4	4	4	3
242	5	5	6	6	6	5	5	5	6
243	4	4	4	5	4	4	4	4	5
244	5	5	6	5	6	6	5	5	5
245	5	4	4	5	5	5	4	4	4

246	3	3	4	4	4	4	4	4	4
247	4	4	4	4	4	4	3	4	4
248	4	4	4	4	4	5	4	5	5
249	4	3	4	4	3	3	4	3	4
250	3	4	4	4	4	4	4	3	3
251	4	4	4	4	4	4	4	4	4
252	4	4	5	5	4	4	5	4	4

c. Kepuasan Kerja

No. Resp	Kepuasan Kerja (Z)														
	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51
1	5	6	6	5	5	5	6	5	5	4	4	5	6	5	6
2	6	6	5	6	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6
3	5	6	6	5	5	4	4	5	6	5	6	5	6	5	4
4	5	6	6	6	5	5	6	6	4	6	5	6	6	5	6
5	6	5	6	4	5	4	6	5	6	5	4	6	6	6	5
6	6	6	5	5	5	4	5	4	5	5	5	6	5	5	4
7	6	5	5	6	5	5	5	4	5	6	4	4	6	6	5
8	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4
9	5	4	5	5	5	4	5	6	4	5	5	4	4	5	4
10	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5
11	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4
12	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4
13	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4
14	6	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5
15	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5
16	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5
17	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5
18	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	6
19	6	5	5	4	5	6	5	5	4	5	4	4	5	5	4
20	6	5	6	5	4	5	6	5	6	5	6	6	5	6	6
21	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5
22	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5

23	6	6	6	6	6	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5
24	6	6	6	6	5	5	6	5	6	6	6	6	6	5	6
25	6	5	6	5	5	5	6	5	5	5	5	6	6	5	5
26	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	6	6	5	5
27	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4
28	6	4	5	6	6	6	5	5	6	6	6	5	6	5	5
29	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6
30	6	6	5	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6
31	6	6	6	6	6	5	6	5	6	5	5	6	6	6	6
32	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
33	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6
34	5	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6
35	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
36	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	5	5	5	5
37	6	6	6	6	6	4	5	5	6	5	5	5	6	6	5
38	6	6	5	5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	6	6
39	6	6	6	5	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6
40	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5
41	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
42	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4
43	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5
44	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
45	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4
46	6	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5
47	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5
48	4	5	5	4	5	5	5	6	6	5	5	6	5	5	6
49	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4
50	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5
51	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5
52	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5
53	5	4	4	4	5	6	5	5	4	6	5	4	4	5	4
54	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6

55	4	6	6	5	6	4	4	5	6	6	6	6	6	5	5
56	6	6	6	6	4	6	5	6	6	6	5	5	5	5	5
57	6	6	6	6	4	5	4	6	4	5	4	5	6	4	5
58	5	5	5	4	5	6	6	5	4	5	4	5	6	6	4
59	4	4	6	5	6	5	6	4	6	4	4	4	6	5	6
60	5	4	4	4	5	4	6	5	4	4	6	5	6	4	5
61	6	4	5	5	5	6	6	6	5	6	5	4	6	5	4
62	6	5	5	4	4	6	5	6	6	5	6	4	5	4	5
63	6	5	5	4	5	4	6	4	5	6	4	4	6	5	6
64	6	5	6	6	5	6	5	6	6	5	5	6	6	5	6
65	5	6	6	5	4	5	6	6	5	4	6	5	6	6	5
66	5	5	6	4	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	4
67	5	4	5	5	6	6	6	5	5	6	4	6	5	6	5
68	5	4	5	5	4	6	6	5	5	4	4	6	5	6	5
69	6	6	4	4	5	5	5	6	6	5	6	5	4	5	4
70	6	5	6	5	6	5	6	5	6	6	5	5	6	6	5
71	5	6	4	6	5	6	5	5	5	5	6	6	4	5	6
72	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3
73	5	6	6	5	6	5	6	6	5	6	6	5	6	6	5
74	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
75	6	6	5	5	6	5	6	6	6	6	6	5	5	6	5
76	6	6	5	5	5	6	5	6	6	5	6	6	5	5	5
77	6	4	5	5	4	5	6	6	6	4	4	5	5	6	5
78	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	5	6	6	6
79	6	5	6	5	6	5	6	5	6	6	5	5	6	6	5
80	5	4	5	4	5	6	6	6	5	5	4	6	5	6	4
81	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6
82	6	6	5	5	5	5	6	6	6	5	6	5	5	6	5
83	6	5	5	6	6	6	5	6	6	6	5	6	5	5	6
84	5	5	6	6	5	4	5	4	5	5	5	4	6	5	6
85	6	5	6	5	6	6	5	6	6	6	5	6	6	5	5
86	5	6	5	6	6	5	5	5	5	6	6	5	5	5	6

87	5	6	6	4	5	5	6	6	5	5	6	5	6	6	4
88	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	5	6	5	6
89	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5
90	4	5	5	6	6	3	3	4	4	6	5	3	5	3	6
91	5	4	6	5	4	6	5	6	5	4	4	6	6	5	5
92	6	5	5	6	5	4	5	6	6	5	5	4	5	5	6
93	5	6	5	5	6	6	5	5	5	6	6	6	5	5	5
94	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5
95	5	6	6	5	5	4	5	5	5	5	6	4	6	5	5
96	5	6	5	4	6	5	5	5	5	6	6	5	5	5	4
97	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2
98	4	4	4	5	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5
99	4	6	6	5	5	5	4	5	4	5	6	5	6	4	5
100	5	5	4	5	6	6	6	5	5	6	5	6	4	6	5
101	5	6	6	6	5	4	6	5	5	5	6	4	6	6	6
102	6	5	6	5	6	5	5	5	6	6	5	5	6	5	5
103	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5
104	6	5	5	5	6	5	6	6	6	6	5	5	5	6	5
105	6	5	5	6	4	5	5	6	6	4	5	5	5	5	6
106	6	6	5	4	5	5	6	6	6	5	6	5	5	6	4
107	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4
108	5	6	5	5	5	5	4	5	5	5	6	5	5	4	5
109	6	5	6	5	6	5	6	5	6	6	5	5	6	6	5
110	4	5	6	6	5	5	6	6	4	5	5	5	6	6	6
111	5	4	5	6	6	5	5	5	5	6	4	5	5	5	6
112	5	6	6	6	4	5	5	5	5	4	6	5	6	5	6
113	6	5	6	5	5	6	5	5	6	5	5	6	6	5	5
114	5	4	5	6	5	4	6	5	5	5	4	4	5	6	6
115	6	5	6	5	5	6	6	5	6	5	5	6	6	6	5
116	6	5	5	6	6	6	5	5	6	6	5	6	5	5	6
117	5	5	6	6	5	5	5	4	5	5	5	5	6	5	6
118	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

119	6	6	5	5	5	6	5	5	6	5	6	6	5	5	5
120	5	5	6	5	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	5
121	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2
122	6	5	6	5	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	5
123	5	6	6	4	5	5	6	6	5	5	6	5	6	6	4
124	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6	5
125	5	6	6	5	5	6	5	6	6	6	5	5	5	6	6
126	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
127	6	6	5	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	5
128	5	6	6	4	4	5	5	6	6	6	4	5	4	6	5
129	5	6	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	6	5
130	6	6	5	6	6	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5
131	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5
132	5	4	5	6	6	4	6	5	5	5	6	5	6	4	4
133	6	4	6	5	5	6	5	4	6	4	5	6	5	4	6
134	6	5	5	4	6	5	4	6	5	6	4	6	6	5	5
135	5	4	6	5	4	6	6	6	6	6	5	5	4	4	6
136	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
137	5	6	5	4	4	5	5	6	5	6	4	5	4	6	5
138	6	6	5	4	5	6	5	6	5	6	4	6	5	6	6
139	6	5	4	6	5	5	6	5	4	5	6	6	5	5	5
140	6	5	6	5	6	4	5	6	6	6	5	6	6	5	4
141	6	5	5	6	5	6	5	6	5	6	6	6	5	5	6
142	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
143	6	6	4	4	4	5	5	5	4	5	4	6	4	6	5
144	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5	6	6	6	6	6
145	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2
146	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5
147	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
148	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4
149	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	6	5	5	6	6
150	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5

151	6	6	6	5	6	5	5	5	6	5	5	6	6	6	5
152	6	6	6	6	6	3	4	5	6	5	6	6	6	6	3
153	5	6	6	6	6	4	6	5	6	5	6	5	6	6	4
154	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
155	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4
156	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5
157	5	6	6	6	6	4	6	5	6	5	6	5	6	6	4
158	5	6	6	6	6	4	6	5	6	5	6	5	6	6	4
159	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
160	6	6	6	6	6	4	4	4	6	4	6	6	6	6	4
161	6	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	4
162	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
163	6	5	6	5	5	5	6	5	6	5	5	6	5	5	5
164	6	5	4	4	6	6	5	4	4	4	4	6	6	5	6
165	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
166	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
167	6	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	6	5
168	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5	6	5
169	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2
170	5	6	2	6	5	5	5	6	2	6	6	5	5	6	5
171	6	6	5	5	4	3	3	6	5	6	5	6	4	6	3
172	6	6	4	5	5	5	5	5	4	5	5	6	5	6	5
173	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5	6	5
174	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5	6	5
175	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
176	6	6	4	4	4	4	5	5	4	5	4	6	4	6	4
177	6	6	5	4	5	4	5	4	5	4	4	6	5	6	4
178	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
179	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2
180	6	6	5	6	5	5	6	6	5	6	6	6	5	6	5
181	5	6	2	6	5	5	5	6	2	6	6	5	5	6	5
182	6	6	5	5	4	3	3	6	5	6	5	6	4	6	3

183	6	6	4	5	5	5	5	5	4	5	5	6	5	6	5
184	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3
185	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6
186	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
187	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
188	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
189	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
190	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5
191	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
192	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4
193	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6
194	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
195	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
196	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5
197	5	5	5	6	5	6	5	5	5	6	5	6	5	5	5
198	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4
199	5	6	5	6	5	6	6	5	6	6	6	5	6	5	6
200	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1
201	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5
202	6	6	5	5	5	6	6	5	6	5	6	5	5	6	6
203	5	6	6	6	5	5	6	6	5	6	6	6	6	5	5
204	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4
205	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
206	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4
207	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
208	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4
209	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
210	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4
211	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5
212	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
213	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5
214	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4

215	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5
216	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
217	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4
218	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4
219	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
220	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4
221	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4
222	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1
223	5	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6
224	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5
225	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4
226	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
227	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
228	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4
229	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
230	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1
231	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
232	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
233	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
234	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3
235	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4
236	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3
237	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
238	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
239	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
240	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3
241	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
242	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4
243	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3
244	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4
245	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4
246	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5

247	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4
248	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4
249	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5
250	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4
251	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4
252	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1

d. Kinerja Karyawan

No. Resp	Kinerja Karyawan (Y)															
	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	
1	6	5	6	6	6	5	5	6	5	6	4	5	6	6	4	
2	5	6	6	6	5	5	5	6	6	5	4	5	6	5	4	
3	6	5	6	6	5	6	6	6	5	6	5	5	6	6	5	
4	6	5	6	6	4	4	5	6	5	6	5	4	6	6	6	
5	6	5	4	5	6	5	6	6	6	5	6	6	5	6	6	
6	4	5	6	5	6	4	5	5	5	5	4	6	5	5	5	
7	5	4	6	5	5	4	4	5	6	5	6	6	5	5	6	
8	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	
9	5	5	4	4	5	5	5	4	4	6	5	5	4	4	5	
10	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	
11	5	4	5	5	5	4	5	6	6	5	4	5	5	6	6	
12	5	4	5	5	4	5	5	6	4	4	4	5	4	5	5	
13	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	
14	5	4	5	5	4	5	6	6	4	5	4	5	4	5	5	
15	5	5	6	5	4	5	5	6	5	6	5	5	4	5	5	
16	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	
17	5	4	5	5	4	5	5	6	5	6	6	5	5	4	4	
18	5	4	5	5	4	5	5	5	6	4	5	5	4	4	5	
19	5	6	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	
20	5	5	6	6	5	6	6	6	4	6	5	6	6	5	6	
21	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	
22	4	5	4	4	5	4	4	6	4	5	4	4	5	5	5	

23	6	6	6	6	6	5	6	6	5	5	5	4	6	5	4
24	6	6	5	5	6	6	6	6	6	5	4	6	6	5	4
25	6	5	6	6	6	5	6	6	5	6	5	5	5	5	4
26	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	4	5	6	6	5
27	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5
28	6	6	6	6	6	5	5	6	5	6	5	4	6	6	6
29	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
30	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
31	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	4	5	6	6	5
32	5	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5	5	6	6	5
33	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5
34	6	6	5	5	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6	6
35	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
36	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4
37	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	4	5	5	5	3
38	5	6	6	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6
39	6	5	6	6	6	5	6	6	5	6	6	5	6	6	6
40	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
41	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
43	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4
45	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4
46	5	4	5	6	5	5	6	5	5	4	5	6	5	5	4
47	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4
48	5	6	6	5	5	6	5	5	4	5	5	4	5	5	6
49	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4
50	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4
51	5	4	4	5	4	5	5	4	5	6	5	4	5	5	4
52	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4
53	5	5	4	4	4	6	5	5	5	6	4	5	5	4	6
54	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	6	5	6	4

55	6	5	4	6	4	5	5	5	6	4	4	5	4	6	4
56	4	4	5	4	5	6	4	4	5	5	6	5	6	5	5
57	5	4	6	5	6	5	5	4	6	6	5	4	6	6	4
58	5	6	6	4	5	4	5	5	5	5	6	5	5	6	6
59	4	4	6	5	5	6	5	5	5	4	5	5	6	4	5
60	5	6	5	4	4	6	5	6	4	4	6	6	5	6	4
61	6	5	5	4	5	4	6	5	4	4	5	5	4	4	6
62	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	6	5	5
63	6	5	6	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5
64	5	6	5	6	4	5	6	6	5	4	6	5	5	6	6
65	4	6	5	4	5	5	6	6	4	5	6	5	5	6	4
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
67	6	4	6	6	6	6	6	5	6	6	4	6	6	6	6
68	5	6	6	5	5	5	6	5	5	5	6	5	6	6	5
69	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	6	5
70	6	4	5	6	5	6	5	6	6	5	4	6	5	5	6
71	5	6	5	6	5	6	5	5	5	5	6	6	5	5	6
72	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3
73	5	5	4	5	5	6	5	5	5	5	5	6	4	5	5
74	5	5	4	5	6	4	6	4	5	6	5	4	4	6	5
75	6	6	5	6	5	5	6	4	6	5	6	5	5	6	6
76	6	6	5	5	6	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5
77	6	5	6	5	5	6	5	5	6	5	5	6	6	5	5
78	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6
79	6	6	5	6	6	6	5	5	6	6	6	6	5	5	6
80	5	6	5	5	4	6	5	6	5	4	6	6	5	5	5
81	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6
82	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	5	6
83	6	5	6	5	6	5	5	6	6	6	5	5	6	5	5
84	6	5	5	4	6	5	5	5	6	6	5	5	5	5	4
85	5	5	6	5	6	5	6	5	5	6	5	5	6	6	5
86	6	6	5	6	5	5	6	6	6	5	6	5	5	6	6

87	5	6	5	5	6	6	5	6	5	6	6	6	5	5	5
88	5	6	6	6	5	5	5	6	5	5	6	5	6	5	6
89	6	6	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	5	5	5
90	4	5	6	3	4	6	5	3	4	4	5	6	6	5	3
91	5	5	4	5	6	6	5	6	5	6	5	6	4	5	5
92	6	6	5	5	6	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5
93	5	5	4	5	6	5	6	5	5	6	5	5	4	6	5
94	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
95	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	6
96	6	6	5	4	5	6	5	4	6	5	6	6	5	5	4
97	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2
98	2	5	5	5	5	4	5	5	2	5	5	4	5	5	5
99	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5
100	5	6	6	6	5	5	4	6	5	5	6	5	6	4	6
101	6	4	6	5	6	5	5	6	6	6	4	5	6	5	5
102	6	6	5	6	5	6	5	6	6	5	6	6	5	5	6
103	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
104	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5
105	6	5	5	6	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	6
106	5	5	4	5	6	5	5	5	5	6	5	5	4	5	5
107	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
108	6	6	6	5	5	5	5	5	6	5	6	5	6	5	5
109	6	5	6	5	6	5	6	5	6	6	5	5	6	6	5
110	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
111	6	4	5	5	6	6	5	6	6	6	4	6	5	5	5
112	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	5
113	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	5	6	5	6
114	6	4	6	5	4	5	5	6	6	4	4	5	6	5	5
115	6	5	6	5	5	6	5	5	6	5	5	6	6	5	5
116	5	6	6	5	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	5
117	5	6	6	5	5	5	5	6	5	5	6	5	6	5	5
118	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

119	6	5	6	4	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	4
120	6	6	5	5	6	5	6	5	6	6	6	5	5	6	5
121	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3
122	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6
123	6	5	6	5	5	6	5	6	6	5	5	6	6	5	5
124	5	6	5	6	4	5	6	5	5	4	6	5	5	6	6
125	5	4	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6	4	5
126	5	5	4	6	6	4	4	5	4	5	6	5	6	5	4
127	5	5	5	6	6	6	5	6	5	6	6	5	6	5	6
128	5	6	4	5	5	6	5	5	4	5	5	5	5	6	6
129	6	6	5	4	5	5	6	6	5	6	4	6	5	6	5
130	6	5	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	5	5	6
131	6	5	6	5	5	5	6	4	6	4	5	6	5	5	5
132	6	6	4	5	6	4	6	6	4	6	5	6	6	6	4
133	5	5	6	5	5	6	5	6	6	6	5	5	5	5	6
134	5	5	4	5	6	5	6	6	4	6	5	5	6	5	5
135	5	5	4	6	5	4	6	5	4	5	6	5	5	5	4
136	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
137	6	6	4	5	4	5	6	6	4	6	5	6	4	6	5
138	5	6	6	5	5	6	5	6	6	6	5	5	5	6	6
139	6	4	5	5	5	4	6	5	5	5	5	6	5	4	4
140	6	5	6	3	5	4	5	6	6	6	3	6	5	5	4
141	6	5	5	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6	5	6
142	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
143	6	6	6	5	5	5	5	5	6	5	5	6	5	6	5
144	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6
145	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3
146	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6
147	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
148	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
149	5	6	5	6	5	6	5	5	5	5	6	5	5	6	6
150	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6

151	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
152	4	4	4	6	5	4	4	5	4	5	6	4	5	4	4
153	6	5	6	5	6	5	6	6	6	6	5	6	6	5	5
154	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
155	4	4	4	4	4	4	6	4	4	4	4	4	4	4	4
156	6	6	6	5	5	5	6	5	6	5	5	6	5	6	5
157	6	5	6	5	6	5	6	6	6	6	5	6	6	5	5
158	6	5	6	5	6	5	6	6	6	6	5	6	6	5	5
159	4	4	3	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	4	5
160	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
161	6	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	4
162	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
163	5	6	4	6	5	6	6	5	4	5	6	5	5	6	6
164	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
165	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
166	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
167	5	5	5	5	6	4	4	6	5	6	5	5	6	5	4
168	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	6
169	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2
170	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5
171	6	6	5	5	6	5	5	6	5	6	5	6	6	6	5
172	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
173	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	6
174	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	6
175	6	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	6	4	5	4
176	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4
177	4	4	6	6	3	4	4	5	6	5	6	4	3	4	4
178	5	5	6	5	6	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5
179	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
180	5	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5	5	6	5	6
181	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5
182	6	6	5	5	6	5	5	6	5	6	5	6	6	6	5

183	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
184	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2
185	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5
186	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
187	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
188	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
189	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
190	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4
191	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
192	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4
193	5	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6
194	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
195	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4
196	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
197	6	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5
198	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4
199	6	5	6	6	5	5	6	6	6	5	5	5	6	6	6
200	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
201	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5
202	6	5	6	6	5	5	6	5	6	5	5	5	6	6	6
203	6	5	6	5	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	5
204	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4
205	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
206	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
207	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5
208	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4
209	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
210	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
211	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5
212	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4
213	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5
214	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4

215	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6
216	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
217	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5
218	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3
219	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
220	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4
221	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4
222	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4
223	6	5	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6
224	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5
225	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
226	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
227	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
228	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
229	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
230	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4
231	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
232	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3
233	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4
234	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4
235	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3
236	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4
237	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
238	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
239	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
240	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3
241	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
242	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
243	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4
244	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3
245	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
246	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5

247	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4
248	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
249	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
250	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
251	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4
252	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4

LAMPIRAN 3 OUTPUT PLS

Outer Loadings

Pemuatan luar (Outer loadings) - Matriks				
	Kepercayaan diri	Kepercayaan diri	Kepercayaan diri	Kepercayaan diri
X1.1			0.814	
X1.10			0.801	
X1.11			0.808	
X1.12			0.814	
X1.13			0.801	
X1.14			0.801	
X1.15			0.791	
X1.16			0.791	
X1.17			0.791	
X1.18			0.801	
X1.19			0.801	
X1.2			0.798	
X1.20			0.808	
X1.21			0.808	
X1.22			0.794	
X1.23			0.801	
X1.24			0.808	
X1.25			0.814	
X1.26			0.801	
X1.27			0.798	
X1.3			0.797	
X1.4			0.801	
X1.5			0.798	
X1.6			0.801	
X1.7			0.798	
X1.8			0.802	
X1.9			0.798	
X2.1				0.779
X2.2				0.801
X2.3				0.807
X2.4				0.791
X2.5				0.791
X2.6				0.774
X2.7				0.798
X2.8				0.798
X2.9				0.802
Y.1		0.808		
Y.10		0.841		
Y.11		0.798		
Y.12		0.808		
Y.13		0.802		
Y.14		0.801		
Y.15		0.791		
Y.2		0.808		
Y.3		0.801		
Y.4		0.798		
Y.5		0.808		
Y.6		0.801		
Y.7		0.807		
Y.8		0.841		
Y.9		0.801		
Z.1	0.879			
Z.10	0.802			
Z.11	0.801			
Z.12	0.801			
Z.13	0.808			
Z.14	0.808			
Z.15	0.801			
Z.2	0.808			
Z.3	0.802			
Z.4	0.841			
Z.5	0.808			
Z.6	0.791			
Z.7	0.808			
Z.8	0.801			
Z.9	0.841			

Cross Loadings

Validitas diskriminan - Pemuatan silang (Cross loadings)				
	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Kualitas Kehidupan Kerja	Motivasi
35.1	0.003	0.012	0.014	0.00
35.10	0.007	0.027	0.011	0.02
35.11	0.014	0.041	0.020	0.03
35.12	0.007	0.010	0.014	0.00
35.13	0.002	0.010	0.011	0.02
35.14	0.000	0.003	0.011	0.00
35.15	0.000	0.012	0.011	0.01
35.16	0.014	0.019	0.011	0.00
35.17	0.011	0.011	0.010	0.00
35.18	0.003	0.012	0.011	0.01
35.19	0.004	0.021	0.010	0.00
35.2	0.001	0.011	0.000	0.01
35.20	0.014	0.042	0.010	0.00
35.21	0.001	0.001	0.010	0.01
35.22	0.001	0.017	0.014	0.01
35.23	0.001	0.001	0.011	0.01
35.24	0.014	0.010	0.000	0.02
35.25	0.019	0.003	0.014	0.00
35.26	0.007	0.017	0.011	0.01
35.27	0.010	0.010	0.000	0.02
35.3	0.000	0.000	0.017	0.00
35.4	0.014	0.010	0.011	0.01
35.5	0.001	0.010	0.000	0.00
35.6	0.014	0.000	0.011	0.00
35.7	0.000	0.014	0.000	0.00
35.8	0.012	0.011	0.000	0.01
35.9	0.010	0.001	0.010	0.00
36.1	0.001	0.002	0.000	0.01
36.2	0.010	0.010	0.014	0.00
36.3	0.010	0.014	0.010	0.02
36.4	0.017	0.019	0.010	0.01
36.5	0.010	0.000	0.011	0.01
36.6	0.010	0.000	0.011	0.01
36.7	0.000	0.010	0.000	0.01
36.8	0.010	0.010	0.000	0.01
36.9	0.010	0.000	0.010	0.01
37	0.010	0.000	0.010	0.01
38	0.010	0.000	0.010	0.01
39	0.010	0.000	0.010	0.01
40	0.010	0.000	0.010	0.01
41	0.010	0.000	0.010	0.01
42	0.010	0.000	0.010	0.01
43	0.010	0.000	0.010	0.01
44	0.010	0.000	0.010	0.01
45	0.010	0.000	0.010	0.01
46	0.010	0.000	0.010	0.01
47	0.010	0.000	0.010	0.01
48	0.010	0.000	0.010	0.01
49	0.010	0.000	0.010	0.01
50	0.010	0.000	0.010	0.01
51	0.010	0.000	0.010	0.01
52	0.010	0.000	0.010	0.01
53	0.010	0.000	0.010	0.01
54	0.010	0.000	0.010	0.01
55	0.010	0.000	0.010	0.01
56	0.010	0.000	0.010	0.01
57	0.010	0.000	0.010	0.01
58	0.010	0.000	0.010	0.01
59	0.010	0.000	0.010	0.01
60	0.010	0.000	0.010	0.01
61	0.010	0.000	0.010	0.01
62	0.010	0.000	0.010	0.01
63	0.010	0.000	0.010	0.01
64	0.010	0.000	0.010	0.01
65	0.010	0.000	0.010	0.01
66	0.010	0.000	0.010	0.01
67	0.010	0.000	0.010	0.01
68	0.010	0.000	0.010	0.01
69	0.010	0.000	0.010	0.01
70	0.010	0.000	0.010	0.01
71	0.010	0.000	0.010	0.01
72	0.010	0.000	0.010	0.01
73	0.010	0.000	0.010	0.01
74	0.010	0.000	0.010	0.01
75	0.010	0.000	0.010	0.01
76	0.010	0.000	0.010	0.01
77	0.010	0.000	0.010	0.01
78	0.010	0.000	0.010	0.01
79	0.010	0.000	0.010	0.01
80	0.010	0.000	0.010	0.01
81	0.010	0.000	0.010	0.01
82	0.010	0.000	0.010	0.01
83	0.010	0.000	0.010	0.01
84	0.010	0.000	0.010	0.01
85	0.010	0.000	0.010	0.01
86	0.010	0.000	0.010	0.01
87	0.010	0.000	0.010	0.01
88	0.010	0.000	0.010	0.01
89	0.010	0.000	0.010	0.01
90	0.010	0.000	0.010	0.01
91	0.010	0.000	0.010	0.01
92	0.010	0.000	0.010	0.01
93	0.010	0.000	0.010	0.01
94	0.010	0.000	0.010	0.01
95	0.010	0.000	0.010	0.01
96	0.010	0.000	0.010	0.01
97	0.010	0.000	0.010	0.01
98	0.010	0.000	0.010	0.01
99	0.010	0.000	0.010	0.01
100	0.010	0.000	0.010	0.01

Fornell-Larcker

Validitas diskriminan - Kriteria Fornell-Larcker				
	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Kualitas Kehidupan Kerja	Motivasi
Kepuasan Kerja	0.849			
Kinerja Karyawan	0.809	0.823		
Kualitas Kehidupan Kerja	0.734	0.774	0.802	
Motivasi	0.656	0.761	0.647	0.786

HTMT

Validitas diskriminan - Rasio heterotrait-monotrait (HTMT) - Matriks				
	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Kualitas Kehidupan Kerja	Motivasi
Kepuasan Kerja				
Kinerja Karyawan	0.834			
Kualitas Kehidupan Kerja	0.751	0.794		
Motivasi	0.692	0.806	0.681	

Reliabilitas

Validitas dan reliabilitas konstruk - Ringkasan				
		Salin ke Excel/Word		Salin ke R
	Cronbach's alpha	Keandalan komposit (rho_a)	Keandalan komposit (rho_c)	Rata-rata varians diekstraksi (AVE)
Kepuasan Kerja	0.972	0.972	0.975	0.720
Kinerja Karyawan	0.966	0.966	0.969	0.677
Kualitas Kehidupan Kerja	0.979	0.979	0.980	0.643
Motivasi	0.923	0.923	0.936	0.618

Outer Model

Model luar (Outer model)				
	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Kualitas Kehidupan Kerja	Motivasi
Y1.1			-1.000	
Y1.2			-1.000	
Y1.3			-1.000	
Y1.4			-1.000	
Y1.5			-1.000	
Y1.6			-1.000	
Y1.7			-1.000	
Y1.8			-1.000	
Y1.9			-1.000	
Y1.10			-1.000	
Y1.11			-1.000	
Y1.12			-1.000	
Y1.13			-1.000	
Y1.14			-1.000	
Y1.15			-1.000	
Y1.16			-1.000	
Y1.17			-1.000	
Y1.18			-1.000	
Y1.19			-1.000	
Y1.20			-1.000	
Y1.21			-1.000	
Y1.22			-1.000	
Y1.23			-1.000	
Y1.24			-1.000	
Y1.25			-1.000	
Y1.26			-1.000	
Y1.27			-1.000	
Y1.28			-1.000	
Y1.29			-1.000	
Y1.30			-1.000	
Y1.31			-1.000	
Y1.32			-1.000	
Y1.33			-1.000	
Y1.34			-1.000	
Y1.35			-1.000	
Y1.36			-1.000	
Y1.37			-1.000	
Y1.38			-1.000	
Y1.39			-1.000	
Y1.40			-1.000	
Y1.41			-1.000	
Y1.42			-1.000	
Y1.43			-1.000	
Y1.44			-1.000	
Y1.45			-1.000	
Y1.46			-1.000	
Y1.47			-1.000	
Y1.48			-1.000	
Y1.49			-1.000	
Y1.50			-1.000	
Y1.51			-1.000	
Y1.52			-1.000	
Y1.53			-1.000	
Y1.54			-1.000	
Y1.55			-1.000	
Y1.56			-1.000	
Y1.57			-1.000	
Y1.58			-1.000	
Y1.59			-1.000	
Y1.60			-1.000	
Y1.61			-1.000	
Y1.62			-1.000	
Y1.63			-1.000	
Y1.64			-1.000	
Y1.65			-1.000	
Y1.66			-1.000	
Y1.67			-1.000	
Y1.68			-1.000	
Y1.69			-1.000	
Y1.70			-1.000	
Y1.71			-1.000	
Y1.72			-1.000	
Y1.73			-1.000	
Y1.74			-1.000	
Y1.75			-1.000	
Y1.76			-1.000	
Y1.77			-1.000	
Y1.78			-1.000	
Y1.79			-1.000	
Y1.80			-1.000	
Y1.81			-1.000	
Y1.82			-1.000	
Y1.83			-1.000	
Y1.84			-1.000	
Y1.85			-1.000	
Y1.86			-1.000	
Y1.87			-1.000	
Y1.88			-1.000	
Y1.89			-1.000	
Y1.90			-1.000	
Y1.91			-1.000	
Y1.92			-1.000	
Y1.93			-1.000	
Y1.94			-1.000	
Y1.95			-1.000	
Y1.96			-1.000	
Y1.97			-1.000	
Y1.98			-1.000	
Y1.99			-1.000	
Y1.100			-1.000	
Y1.101			-1.000	
Y1.102			-1.000	
Y1.103			-1.000	
Y1.104			-1.000	
Y1.105			-1.000	
Y1.106			-1.000	
Y1.107			-1.000	
Y1.108			-1.000	
Y1.109			-1.000	
Y1.110			-1.000	
Y1.111			-1.000	
Y1.112			-1.000	
Y1.113			-1.000	
Y1.114			-1.000	
Y1.115			-1.000	
Y1.116			-1.000	
Y1.117			-1.000	
Y1.118			-1.000	
Y1.119			-1.000	
Y1.120			-1.000	
Y1.121			-1.000	
Y1.122			-1.000	
Y1.123			-1.000	
Y1.124			-1.000	
Y1.125			-1.000	
Y1.126			-1.000	
Y1.127			-1.000	
Y1.128			-1.000	
Y1.129			-1.000	
Y1.130			-1.000	
Y1.131			-1.000	
Y1.132			-1.000	
Y1.133			-1.000	
Y1.134			-1.000	
Y1.135			-1.000	
Y1.136			-1.000	
Y1.137			-1.000	
Y1.138			-1.000	
Y1.139			-1.000	
Y1.140			-1.000	
Y1.141			-1.000	
Y1.142			-1.000	
Y1.143			-1.000	
Y1.144			-1.000	
Y1.145			-1.000	
Y1.146			-1.000	
Y1.147			-1.000	
Y1.148			-1.000	
Y1.149			-1.000	
Y1.150			-1.000	
Y1.151			-1.000	
Y1.152			-1.000	
Y1.153			-1.000	
Y1.154			-1.000	
Y1.155			-1.000	
Y1.156			-1.000	
Y1.157			-1.000	
Y1.158			-1.000	
Y1.159			-1.000	
Y1.160			-1.000	
Y1.161			-1.000	
Y1.162			-1.000	
Y1.163			-1.000	
Y1.164			-1.000	
Y1.165			-1.000	
Y1.166			-1.000	
Y1.167			-1.000	
Y1.168			-1.000	
Y1.169			-1.000	
Y1.170			-1.000	
Y1.171			-1.000	
Y1.172			-1.000	
Y1.173			-1.000	
Y1.174			-1.000	
Y1.175			-1.000	
Y1.176			-1.000	
Y1.177			-1.000	
Y1.178			-1.000	
Y1.179			-1.000	
Y1.180			-1.000	
Y1.181			-1.000	
Y1.182			-1.000	
Y1.183			-1.000	
Y1.184			-1.000	
Y1.185			-1.000	
Y1.186			-1.000	
Y1.187			-1.000	
Y1.188			-1.000	
Y1.189			-1.000	
Y1.190			-1.000	
Y1.191			-1.000	
Y1.192			-1.000	
Y1.193			-1.000	
Y1.194			-1.000	
Y1.195			-1.000	
Y1.196			-1.000	
Y1.197			-1.000	
Y1.198			-1.000	
Y1.199			-1.000	
Y1.200			-1.000	
Y1.201			-1.000	
Y1.202			-1.000	
Y1.203			-1.000	
Y1.204			-1.000	
Y1.205			-1.000	
Y1.206			-1.000	
Y1.207			-1.000	
Y1.208			-1.000	
Y1.209			-1.000	
Y1.210			-1.000	
Y1.211			-1.000	
Y1.212			-1.000	
Y1.213			-1.000	
Y1.214			-1.000	
Y1.215			-1.000	
Y1.216			-1.000	
Y1.217			-1.000	
Y1.218			-1.000	
Y1.219			-1.000	
Y1.220			-1.000	
Y1.221			-1.000	
Y1.222			-1.000	
Y1.223			-1.000	
Y1.224			-1.000	
Y1.225			-1.000	
Y1.226			-1.000	
Y1.227			-1.000	
Y1.228			-1.000	
Y1.229			-1.000	
Y1.230			-1.000	
Y1.231			-1.000	
Y1.232			-1.000	
Y1.233			-1.000	
Y1.234			-1.000	
Y1.235			-1.000	
Y1.236			-1.000	
Y1.237			-1.000	
Y1.238			-1.000	
Y1.239			-1.000	
Y1.240			-1.000	
Y1.241			-1.000	
Y1.242			-1.000	
Y1.243			-1.000	
Y1.244			-1.000	
Y1.245			-1.000	
Y1.246			-1.000	
Y1.247			-1.000	
Y1.248			-1.000	
Y1.249			-1.000	
Y1.250			-1.000	
Y1.251			-1.000	
Y1.252			-1.000	
Y1.253			-1.000	
Y1.254			-1.000	
Y1.255			-1.000	
Y1.256			-1.000	
Y1.257			-1.000	
Y1.258			-1.000	
Y1.259			-1.000	
Y1.260			-1.000	
Y1.261			-1.000	
Y1.262			-1.000	
Y1.263			-1.000	
Y1.264			-1.000	
Y1.265			-1.000	
Y1.266			-1.000	
Y1.267			-1.000	
Y1.268			-1.000	
Y1.269			-1.000	
Y1.270			-1.000	
Y1.271			-1.000	
Y1.272			-1.000	
Y1.273			-1.000	
Y1.274			-1.000	
Y1.275			-1.000	
Y1.276			-1.000	
Y1.277			-1.000	
Y1.278			-1.000	
Y1.279			-1.000	
Y1.280			-1.000	
Y1.281			-1.000	
Y1.282			-1.000	
Y1.283			-1.000	
Y1.284			-1.000	
Y1.285			-1.000	
Y1.286			-1.000	
Y1.287			-1.000	
Y1.288			-1.000	
Y1.289			-1.000	
Y1.290			-1.000	
Y1.291			-1.000	
Y1.292			-1.000	
Y1.293			-1.000	
Y1.294			-1.000	
Y1.295			-1.000	
Y1.296			-1.000	
Y1.297			-1.000	
Y1.298			-1.000	
Y1.299			-1.000	
Y1.300			-1.000	
Y1.301			-1.000	
Y1.302			-1.000	

Inner Model

Model dalam (Inner model)				
	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Kualitas Kehidupan Kerja	Motivasi
Kepuasan Kerja		1.000		
Kinerja Karyawan				
Kualitas Kehidupan Kerja	1.000	1.000		
Motivasi	1.000	1.000		

R Square

R-square - Rata-rata, STDEV, Nilai-T, Nilai-p					
	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O/STDEV)	Nilai P (P values)
Kepuasan Kerja	0.595	0.607	0.072	8.272	0.000
Kinerja Karyawan	0.778	0.790	0.040	19.400	0.000

Q Square Predict

	Q ² prediksi	RMSE	MAE	
Kepuasan Kerja	0.572	0.670	0.375	
Kinerja Karyawan	0.687	0.569	0.388	

Direct Effect

Koefisien jalur - Rata-rata, STDEV, Nilai-T, Nilai-p						Salin ke Excel/Word
	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O /STDEV)	Nilai P (P values)	
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.395	0.411	0.111	3.563	0.000	
Kualitas Kehidupan Kerja -> Kepuasan Kerja	0.533	0.527	0.101	5.267	0.000	
Kualitas Kehidupan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.274	0.265	0.107	2.559	0.011	
Motivasi -> Kepuasan Kerja	0.311	0.319	0.093	3.348	0.001	
Motivasi -> Kinerja Karyawan	0.324	0.315	0.103	3.133	0.002	

Indirect Effect

Efek tidak langsung spesifik - Rata-rata, STDEV, Nilai-T, Nilai-p						Salin ke Excel/Word	Salin ke R
	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O /STDEV)	Nilai P (P values)		
Kualitas Kehidupan Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.210	0.217	0.076	2.786	0.005		
Motivasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.123	0.134	0.060	2.043	0.041		

LAMPIRAN 4 FOTO PERUSAHAAN



Kantor Pusat PT BPD Sulawesi Tenggara

Sumber: <https://banksultra.co.id/>



LAMPIRAN 5 BIODATA PENELITIAN



A. Data Diri

Nama Lengkap : Nursahara Juniaeni Khaeruddin
Tempat Tanggal Lahir : Kendari, 2 Juni 2001
NIM : 19311383
Jurusan/Fakultas : Manajemen/Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII
Peminatan : Sumber Daya Manusia
Alamat : Komp. BTN DPR Block C/5, Kota Kendari
Email : nursahara.khaeruddin@students.uii.ac.id
Whatsapp : 0822-1098-9869

B. Riwayat Pendidikan

2012-2015 : SMP N 9 KENDARI
2015-2018 : SMK N 1 DEPOK SLEMAN YOGYAKARTA
2019-sekarang : Universitas Islam Indonesia