

EFEK *QUALITY OF WORK LIFE* TERHADAP KINERJA ORGANISASI YANG DIMEDIASI KEPUASAN KERJA BAPPELITBANGDA KOTA BATU

Mochammad Risky

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Rahayu Puji Suci

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Nasharuddin Mas

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email: nasharuddinmas@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of the research is to obtain empirical evidence of the ability of quality of work life in improving job satisfaction as well as on organizational performance. In addition, to obtain empirical evidence of job satisfaction mediation capabilities. This type of research is quantitative research, and the method used is SEM-PLS. The data was obtained through a questionnaire distributed to 45 BAPPELITBANGDA Employees of Batu City.

Empirical evidence obtained is that the higher quality of work life is able to encourage increased job satisfaction and organizational performance. In addition, job satisfaction is able to act as a strong mediation for the influence of quality of work life on organizational performance. These findings are supported by descriptive statistics of the three research variables that received high average respondent responses, supported by fair income in compensation indicators, adequate facilities in job satisfaction indicators, and RPJMD performance plans based on budget ceilings in OPD indicators with RPJMD.

Keywords: Quality of Work Life, Job Satisfaction, Organizational Performance.

ABSTRAK

Tujuan penelitian adalah untuk mendapatkan bukti empiris kemampuan quality of work life dalam meningkatkan kepuasan kerja maupun terhadap kinerja organisasi. Selain itu, untuk memperoleh bukti empiris kemampuan mediasi kepuasan kerja. Jenis penelitian adalah penelitian kuantitatif, dan metode yang digunakan adalah SEM-PLS. Data diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada 45 Pegawai BAPPELITBANGDA Kota Batu.

Bukti empiris yang diperoleh adalah quality of work life yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja maupun terhadap kinerja organisasi. Selain itu, kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh quality of work life terhadap kinerja organisasi. Temuan ini didukung oleh statistik deskriptif ketiga variabel penelitian yang mendapatkan tanggapan responden rata-rata tinggi, yang didukung oleh pendapatan adil dalam indikator kompensasi, fasilitas memadai dalam indikator kepuasan terhadap pekerjaan, serta rencana kinerja RPJMD berdasarkan pagu anggaran dalam indikator OPD dengan RPJMD.

Kata kunci: *Quality of Work Life*, Kepuasan Kerja, Kinerja Organisasi.

Pendahuluan

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya, karena dengannya kinerja organisasi dapat tercapai. Sebaliknya tujuan organisasi susah atau bahkan tidak tercapai bila karyawannya bekerja tidak memiliki kinerja yang baik sehingga tidak dapat menghasilkan kerja yang baik pula (Fahmi, 2010). Peningkatan kinerja pegawai memerlukan beberapa hal seperti motivasi yang tinggi, kompetensi yang memadai, kepemimpinan yang baik, dan lingkungan kerja yang mendukung karyawan untuk dapat meningkatkan kinerjanya. BAPPELITBANGDA Kota Batu adalah sebuah organisasi pemerintahan yang selama ini memiliki target kinerja 85%. Apabila kinerja organisasi pemerintahan meningkat, maka secara otomatis mereka akan memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat. Salah satu faktor yang bisa mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja (Simamora, 2004).

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah tentang apa yang membuat seseorang bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya (Nitisemito, 2006). Kepuasan kerja dirasakan sangat penting dan perlu diperhatikan oleh setiap organisasi, karena manusia merupakan faktor dan pemeran utama proses kerja, terlepas dari apakah pekerjaan itu sarat teknologi atau tidak, namun pada akhirnya manusialah yang akan menjadikan pekerjaan itu efektif atau tidak (Mangkunegara, 2013). Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena masing-masing individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya, dan sebaliknya bila semakin sedikit keinginan yang dapat dipenuhi maka semakin berkurang pula tingkat kepuasan kerjanya.

Untuk membuat karyawan merasa puas dalam pekerjaannya, pihak pimpinan perusahaan harus memastikan bahwa gaji, keamanan dan kondisi kerja aman, serta hubungan rekan kerja dan atasan baik (Sopiah, 2008). Pimpinan juga harus mampu menyediakan faktor penggerak motivator (intrinsik) kepada karyawan seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab dan pengembangan kesempatan untuk maju (Rivai, 2009). Menurut penelitian ini, salah satu faktor yang berpotensi mempengaruhi kepuasan kerja adalah *quality of work life*, yakni kualitas kehidupan kerja yang baik, baik di tempat kerja maupun di rumah. Tampubolong (2004), menyebutnya sebagai keseimbangan hidup kerja dengan keluarga. Pegawai akan bekerja sungguh-sungguh manakala kualitas kerja (*quality of work life*) mereka terpenuhi. Menurut Walton (1975; dalam Atmaja, 2014), ada delapan dimensi dari QWL, yakni: Kompensasi, kondisi kerja, keamanan kerja, penggunaan kapasitas, peluang, integrasi sosial, konstitusionalisme, pengaruh pekerjaan dalam kehidupan keluarga, dan relevansi sosial dan pentingnya pekerjaan.

Bappelitbangda Kota Batu adalah Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah, merupakan unsur pelaksana urusan pemerintahan di bidang Perencanaan dan urusan pemerintahan di bidang Penelitian dan Pengembangan, yang salah satu fungsinya adalah pelaksanaan evaluasi dan pelaporan di bidang Perencanaan Pembangunan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah. Mengingat beratnya tugas yang diembang lembaga pemerintahan ini, maka QWL perlu tetap diupayakan terpenuhi. Manakala aspek ini bermasalah, dapat berdampak pada kepuasan kerja mereka, yang tentunya akan mempengaruhi kinerja BAPPELITBANGDA itu sendiri. Oleh karena itu, rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu apakah *quality of work life* yang makin tinggi mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja dan kinerja BAPPELITBANGDA? Kemudian, apakah kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat?

Kajian Pustaka Dan Hipotesis

Hubungan *Quality of Work Life* dengan Kepuasan Kerja

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, bahwa *quality of work life* kualitas kehidupan di dalam pekerjaan maupun di luar tempat kerja atau di rumah (keluarga). Sedangkan, kepuasan kerja adalah perasaan bahagia dalam bekerja.

Studi empiris sebelumnya yang telah mengkaji pengaruh *quality of work life* terhadap kepuasan kerja, diantaranya Totawar & Nambudiri (2013), yang menemukan bahwa *quality of work life* (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction. Lee, et al. (2015), untuk dimensi QWL (Health & safety needs) maupun (Economic and family needs) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Ketidakpuasan Kerja (Job dissatisfaction, JDS). Temuan Lee, et al. Lainnya, yakni dimensi QWL (Self-actualization and esteem needs), (Social needs), maupun (Knowledge and aesthetic needs), berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hermawati & Nasharuddin Mas (2017), QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee performance. Zulkarnain & Manurung (2020), *quality of work life* (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction. Politis, (2006), hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja tim adalah positif dan signifikan. Jin, et.al., (2016), karyawan yang memiliki pengikut aktif yang tinggi merasakan kepuasan kerja yang lebih besar ketika PSS (persepsi dukungan pengawas) tinggi, bukan rendah. Di sisi lain, karyawan yang memiliki tingkat partisipasi aktif merasakan kepuasan kerja yang lebih besar ketika POC (budaya berorientasi kinerja) rendah, bukan tinggi.

H₁: *Quality of work life* yang makin tinggi mampu mendorong peningkatan Kepuasan Kerja Pegawai BAPPELITBANGDA Kota Batu

Hubungan *Quality of Work Life* dengan Kinerja Organisasi

Sebagaimana dipahami bahwa kinerja organisasi disupport oleh kinerja individu. Apabila kinerja individu secara agregat meningkat, dapat meningkatkan juga kinerja organisasi. Memang selama ini Bappelitbangda Kota Batu mencanangkan kinerjanya sekitar 85%, dan hal ini dapat terealisasi. Apakah hal ini ditunjang oleh kualitas kehidupan kerja QWL para pegawainya? Penelitian ini ingin melihat pengaruh tersebut.

Peneliti-peneliti yang telah mendedikasikan diri dalam mengkaji pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja organisasi, diantaranya Pio & Tampi (2018), yang menemukan bahwa QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction. Kurniawati (2018), QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dan QWL secara signifikan mampu memediasi hubungan antara Work Engagement dengan OCB. Syahbanuari & Abdurrahman (2019), menemukan bahwa *Quality of Work Life* (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB).

H₂: *Quality of work life* yang makin tinggi mampu mendorong peningkatan Kinerja BAPPELITBANGDA Kota Batu

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Organisasi

Pegawai yang merasakan kepuasan di tempat kerjanya besar kemungkinan akan berkinerja tinggi, dan tentu saja dapat mendorong kinerja organisasi. Memang logikanya demikian, tetapi apakah itu benar, tentu dibutuhkan kajian empiris.

Studi empiris sebelumnya yang telah mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi, diantaranya Sri Indarti, dkk., (2017), semakin tinggi kepribadian, komitmen organisasi dan kepuasan kerja semakin tinggi kinerja, dan jika dimediasi OCB, ternyata lebih tinggi. Siengthai, et.al., (2016), kepuasan kerja secara positif dan signifikan terkait dengan kinerja karyawan. Crossman & Abou-Zaki, (2003), kinerja pekerjaan meningkat dengan masa kerja. García-Chas, et.al., (2016), menemukan bahwa efek HPWS (sistem kerja berkinerja tinggi) via pos pada kepuasan kerja lebih kuat diantara para insinyur

dengan motivasi intrinsik rendah daripada insinyur dengan motivasi intrinsik yang tinggi. Singh and Das, (2013), pengalaman bekerja dengan penjualan berorientasi pelanggan memiliki kinerja yang lebih baik. Barakat, et.al., (2015), kepuasan kerja mentransmisikan efek CQ (kecerdasan budaya) ke kinerja pekerjaan, sehingga manajer global yang tinggi dalam CQ menunjukkan kepuasan kerja yang lebih dalam pengaturan internasional, dan karena itu bekerja lebih baik di pekerjaan mereka. Tetapi, Pawirosumarto, et al. (2017), menemukan sebaliknya, bahwa kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh signifikan dan positif pada kinerja karyawan dan itu bukan variabel mediasi. Gu & Siu, (2009) keterampilan interpersonal yang biasa-biasa saja adalah kelemahan utama angkatan kerja dan kepuasan kerja secara signifikan berkorelasi dengan kinerja pekerjaan.

H₃: Kepuasan kerja yang makin tinggi mampu mendorong peningkatan Kinerja BAPPELITBANGDA Kota Batu

Peranan Mediasi Kepuasan Kerja

Telah banyak studi sebelumnya yang menjadikan kepuasan kerja sebagai mediasi, namun penelitian ini ingin melihat peranan mediasi kepuasan kerja dalam menghubungkan antara *quality of work life* dengan kinerja Bappelitbangda Kota Batu.

Studi empiris sebelumnya yang telah mengkaji peranan mediasi kepuasan kerja, diantaranya Chinomona & Dhurup (2014), yang menemukan bahwa Employee Job satisfaction (EJS) secara signifikan mampu memediasi hubungan antara QWL dengan ETI. Liberty & Azzuhri (2016), kepuasan kerja tidak berhasil memediasi hubungan antara QWL dengan OCB. Ruhana, et al. (2019), job satisfaction secara signifikan mampu memediasi hubungan antara QWL dengan OCB. Yadav & Rangnekar (2014), job satisfaction secara signifikan mampu memediasi hubungan antara Role Clarity dengan OCB. Carmeli and Freund, (2003), kepuasan kerja memiliki peran mediasi yang menghubungkan antara komitmen kerja bersama dengan kinerja pekerjaan.

H₄: Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja BAPPELITBANGDA Kota Batu.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Ada tiga variabel yang dianalisis, yaitu *quality of work life*, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi. BAPPELITBANGDA Kota Batu sebagai lokasi penelitian, yang memiliki pegawai 45 orang sebagai populasi. Gay, L.R. & Diehl, P.L., (1992) maupun Sugiono (2018), sepakat bahwa jumlah populasi yang kurang dari 100, sebaiknya diambil semuanya sebagai sampel atau sensus. Sehingga, sampel penelitian ini berjumlah 45 orang. Metode analisis data menggunakan SEM Smart PLS.

Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Tabel 2 Karakteristik responden

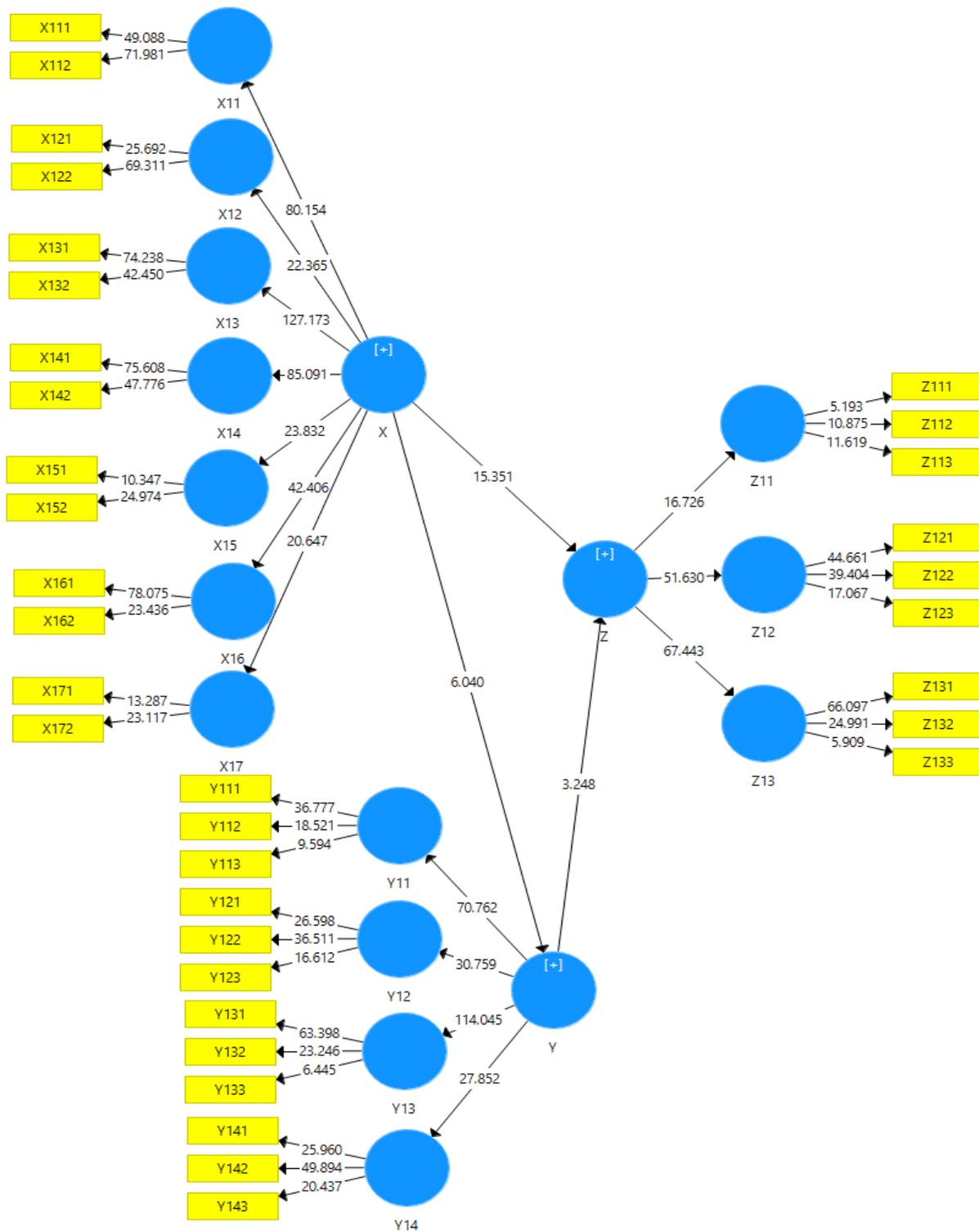
No.	Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	31	69%
2	Wanita	14	31%

Jumlah		45	100%
Kepangkatan			
1	Pengatur Muda Tk I/ IIb	-	-
2	Pengatur /IIc	2	4,4%
3	Pengatur Tk I/ IId	4	8,8%
4	Penata Muda/ IIIa	6	13,3%
5	Penata Muda Tk I/ IIIb	2	4,4%
6	Penata / IIIc	5	11,1%
7	Penata Tk I/ IIIId	23	51,1%
8	Pembina /IVa	2	4,4%
Jumlah		45	100%
Pendidikan			
1	Strata 2/ S2	16	35,5%
2	Strata 1/ S1	25	55,5%
3	Diploma	2	4,5%
4	SMA	2	4,5%
5	SMP	-	-
Jumlah		45	100%
Usia			
1	25 – 30	1	2,2%
2	31 – 35	4	8,8%
3	36 – 40	11	24,4%
4	41 – 45	20	44,4%
5	46 – 50	8	17,7%
6	51 – 55	1	2,2%
Jumlah		45	100%
Masa Kerja			
1	0 – 5	2	4,4%
2	6 – 10	6	13,3%
3	11 – 15	27	60%
4	16 – 20	8	17,7%

5	20 >	2	4,4%
Jumlah		45	100%

Sumber: Data diolah, 2020

Hasil Analisis



Gambar 1 Hasil SEM-PLS (Inner Model)
Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2020.

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 2 Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung & tidak Langsung)

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signifikansi t	Keputusan
1	QWL -> Kepuasan Kerja	0,660	6,040	0,000	Hipotesis 1 diterima
2	QWL -> Kinerja Organisasi	0,844	15,351	0,000	Hipotesis 2 diterima
3	Kepuasan Kerja -> Kinerja Organisasi	0,186	3,248	0,001	Hipotesis 3 diterima
4	QWL -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Organisasi	0,123	2,505	0,012	Hipotesis 4 diterima

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2020.

Pembahasan

Penelitian ini menjelaskan model hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja organisasi yang dikaitkan dengan *QWL* (*quality of work life*) pada pegawai Bappelitbangda Kota Batu. Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, selanjutnya adalah pembahasan terhadap hasil analisis. Pembahasan yang dilakukan, pertama, pembahasan hasil pengujian atas indikator dari masing-masing variabel penelitian terdiri dari *QWL* (*quality of work life*), kepuasan kerja, dan kinerja organisasi. Kedua, pembahasan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan hasil penelitian empiris sebelumnya dan juga teori-teori yang terkait, apakah hasil penelitian empiris dan teori tersebut mendukung atau bertentangan dengan hasil pengujian hipotesis.

Pengaruh *QWL* (*quality of work life*) terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan adanya pengaruh *quality of work life* terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, *QWL* (*quality of work life*) yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan Kepuasan Kerja Pegawai Bappelitbangda Kota Batu.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Totawar & Nambudiri (2013), yang menemukan bahwa *QWL* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction, dan *QWL* secara signifikan mampu memediasi hubungan antara Organizational Justice dengan Job satisfaction. Begitu juga dengan Hermawati & Nasharuddin Mas (2017), juga menemukan bahwa *QWL* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee performance, OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee performance, *QWL* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB; dan Ketiga variabel, yakni: *QWL*, job involvement, dan OCB berhasil memediasi hubungan-hubungan antara Transglobal leadership dengan Employee performance koperasi di Jawa Timur.

Lee, *et al.* (2015), juga menemukan bahwa Intrinsic needs berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction (JS), *QWL* (*Self-actualization and esteem needs*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, *QWL* (*social needs*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta *QWL* (*knowledge and aesthetic needs*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan, Zulkarnain & Manurung (2020), menemukan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction.

Politis, (2006), menemukan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja tim adalah positif dan signifikan, dan kepuasan kerja memediasi hubungan antara strategi yang berfokus pada perilaku *self-leadership* dengan kinerja tim. Jin, *et.al.*, (2016), menemukan bahwa karyawan yang memiliki pengikut aktif yang tinggi merasakan kepuasan kerja yang lebih besar ketika *PSS* (persepsi dukungan pengawas) tinggi, bukan rendah. Di sisi lain, karyawan yang memiliki tingkat partisipasi aktif merasakan kepuasan kerja yang lebih besar ketika *POC* (budaya berorientasi kinerja) rendah, bukan tinggi.

Quality of Work Life didefinisikan sebagai strategi tempat kerja yang mendukung dan memelihara kepuasan karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan kondisi kerja karyawan dan organisasi serta keuntungan untuk pemberi kerja. Kondalkar (2009; dalam Atmaja, 2014). *Quality of Work Life* berhubungan dengan tingkat kepuasan yang tinggi dari individu yang menikmati bentuk pekerjaannya dalam organisasi. Luthans (1995; dalam Atmaja, 2014), *Quality of Work Life* lebih peduli dengan iklim keseluruhan pekerjaan. Salah satu analisis *Quality of Work Life* menggambarkannya sebagai (1) kekhawatiran tentang dampak dari bekerja pada orang serta pada efektivitas organisasi, dan (2) gagasan partisipasi dalam pemecahan masalah organisasi dan pengambilan keputusan.

Richard Walton (dalam Atmaja, 2014) mengusulkan beberapa indikator dari *Quality of Work Life*, sebagai berikut, diantaranya: (1) Sistem Pengupahan (gaji): Penghargaan dari energi karyawan yang dimanifestasikan sebagai hasil produksi, atau suatu jasa yang dianggap sama untuk itu, yang berwujud uang, dengan suatu jaminan yang pasti dalam tiap-tiap minggu atau bulan. Berkaitan pula dengan kesesuaian antara gaji dengan standar sosial yang berkecukupan atau standar subyektif dari penerima; (2) Kondisi kerja yang aman dan sehat: suatu sistem pengendalian terhadap manusia, sarana, lingkungan kerja dan perangkat lunak. Aspek ini mencakup pula jam kerja yang masuk akal, kondisi kerja secara fisik yang meminimalisir resiko penyakit dan kecelakaan, dan juga batas usia yang dipaksakan saat kerja menjadi penghancur potensial bagi kesejahteraan orang tersebut yang berada pada umur diatas (maupun dibawah) usia tertentu. Karena ditemukan bahwa peningkatan secara umum dalam kualitas kondisi kerja dan kedewasaan dini pada orang yang masih muda mungkin dapat mengacu pada relaksasi dari batas usia di beberapa area lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang aman dan sehat juga meliputi lingkungan kerja yang bebas dari kebisingan, bebas dari gangguan pandangan seperti pencahayaan di lingkungan kerja yang baik, dan bebas polusi; (3) Kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kapasitas diri: sejauhmana pekerjaan yang digeluti oleh karyawan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menggunakan dan mengembangkan segala kemampuan dan keterampilan yang dia miliki dan apakah pekerjaan tersebut memberikan tantangan bagi dirinya untuk terlibat seutuhnya. Kesempatan untuk tumbuh dan berkembang juga meliputi kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan melanjutkan pendidikan sebagai upaya untuk mengikuti pelatihan dan melanjutkan pendidikan sebagai upaya untuk mengembangkan kemampuan dalam melakukan pekerjaan; (4) Kesempatan untuk maju: Sejauhmana pekerjaan yang digeluti oleh karyawan dapat memberikan peluang bagi dirinya untuk maju dalam karier di masa yang akan datang. Berfokus pada karir dibandingkan pada kesempatan bekerja termasuk juga perkembangan pribadi, aplikasi kemampuan baru, kesempatan mengembangkan diri, dan keamanan; (5) Relasi sosial di tempat kerja: Sejauhmana lingkungan pekerjaan dan rekan kerja dapat menerima kehadiran individu dan sejauhmana lingkungan kerja lepas dari prasangka yang destruktif. Apakah karyawan mencapai identitas personal dan kepercayaan diri dikarenakan keadaan di tempat kerja yang bebas dari prasangka, *egalitarianism* (penganut paham persamaan), mobilitas ke arah atas, kelompok utama yang suportif, rasa kebersamaan antara grup, dan juga perasaan terbuka antar karyawan; (6) Hak-hak pribadi karyawan: Sejauhmana organisasi dapat memenuhi hak-hak yang semestinya dimiliki karyawan dan sejauhmana organisasi memberikan kebebasan terhadap keleluasan pribadi (*privacy*). Mungkin terdapat

banyak variasi untuk memperluas pengertian ini, termasuk juga budaya organisasi yang menghargai keleluasan pribadi, mentoleransi perbedaan dan adanya kesempatan untuk mengungkapkan pendapat, dan juga adanya kesetaraan dalam pendistribusian *reward* dari organisasi; (7) Kerja dan ruang kehidupan keseluruhan: Sejauhmana pekerjaan mempengaruhi peranan-peranan hidup pribadi karyawan, seperti hubungan dengan keluarga. Menitikberatkan pada adanya keseimbangan peran dari kerja pada kehidupan si karyawan sebenarnya. Konsep dari peran yang seimbang berkaitan pula dengan jam kerja, permintaan karir, diberikan waktu berlibur termasuk juga adanya waktu senggang dan waktu untuk keluarga; (8) Relevansi sosial kehidupan kerja: sejauhmana organisasi memiliki tanggung jawab sosial terhadap lingkungannya, sejauhmana organisasi dapat memberikan kebanggaan kepada karyawannya, dan lain-lain. Organisasi yang tidak ikut bertanggungjawab secara sosial dapat menjadi penyebab meningkatnya pekerja yang memiliki penilaian yang turun pada pekerjaannya dan juga pada karirnya sehingga akan berpengaruh pada kepercayaan dirinya.

Hasil analisis statistik deskriptif QWL (*quality of work life*) juga mendukung temuan ini, yang mendapatkan nilai tinggi, dapat dilihat dari skornya yaitu 4,15. Nilai tanggapan responden ini berasal dari item: (1) Pendapatan adil, dan Beban kerja sesuai dalam indikator kompensasi; (2) Jumlah jam kerja, dan Jumlah beban kerja dalam indikator kondisi kerja; (3) Otonomi kerja, dan Evaluasi kerja dalam indikator kapasitas; (4) Pengembangan mutu, dan Pelatihan SDM dalam indikator peluang; (5) solidaritas, dan Lingkungan kerja kondusif dalam indikator integrasi sosial; (6) Kebebasan ekspresi, dan Mengikuti aturan dalam indikator perlindungan hukum; serta (7) Keluarga tidak terganggu, dan Ada waktu rekreasi dalam indikator kehidupan keluarga. Item yang mendapat tanggapan tertinggi pada masing-masing indikator adalah pendapatan adil dalam indikator kompensasi, Jumlah jam kerja dalam indikator kondisi kerja, Evaluasi kerja dalam indikator kapasitas, Pengembangan mutu dalam indikator peluang, Lingkungan kerja kondusif dalam indikator integrasi sosial, Kebebasan ekspresi dalam indikator perlindungan hukum, serta Ada waktu rekreasi dalam indikator kehidupan keluarga.

Bappelitbangda (Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah) Kota Batu menyelenggarakan fungsi: (1) Perumusan kebijakan teknis dan rencana strategis di bidang Perencanaan Pembangunan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah; (2) penetapan rencana kerja dan anggaran di bidang Perencanaan Pembangunan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah; (3) penyelenggaraan kebijakan di bidang Perencanaan Pembangunan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah; (4) penyelenggaraan peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah; (5) penyelenggaraan administrasi dinas di bidang Perencanaan Pembangunan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah; (6) pelaksanaan evaluasi dan pelaporan di bidang Perencanaan Pembangunan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah; dan (7) pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota terkait dengan tugas dan fungsinya. Bilamana dikaitkan dengan salah satu variabel penelitian *quality of work life*, maka ketujuh fungsi ini yang diemban oleh Bappelitbangda Kota Batu, dapat saja berpengaruh kepada QWL tersebut, terhadap kepuasan kerja, maupun terhadap kinerja organisasi.

Pengaruh QWL (*quality of work life*) terhadap Kinerja Organisasi

Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan adanya pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja organisasi. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, QWL (*quality of work life*) yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan kinerja organisasi Bappelitbangda Kota Batu.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Pio & Tampi (2018), yang menemukan bahwa QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction dan kinerja. Kurniawati (2018), juga menemukan bahwa QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan QWL secara signifikan mampu memediasi hubungan antara Work Engagement dengan OCB. Syahbanuari & Abdurrahman (2019), menemukan bahwa Quality of Work Life (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB).

Kinerja merupakan kualitas seorang pegawai dalam pelaksanaan tugasnya. Kinerja juga merupakan kualitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan individu maupun kelompok, maka kesadaran diri pegawai untuk keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari kinerja pegawai atau aparaturinya. Menurut Mahsun (2006), kinerja (performance) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi. Kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok. Kinerja seseorang atau kelompok dapat diketahui apabila kriteria keberhasilan telah ditetapkan terlebih dahulu. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Sedangkan menurut Handoko (2000), kinerja pada dasarnya adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang di dalam pelaksanaan tugas pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelumnya dan atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh organisasi pada periode tertentu. Kemudian menurut Widodo dalam Pasolong (2007), kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Mathis dan Jackson (2006), menjelaskan bahwa kinerja adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan. Selain itu Mathis dan Jackson (2006), menjelaskan ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi yang diterimanya. Menurut Mangkunegara (2005), aspek-aspek standar kinerja terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi: (1) proses kerja dan kondisi pekerjaan, (2) Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan, (3) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan (4) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja. Sedangkan aspek kualitatif meliputi: (1) ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan, (2) tingkat kemampuan dalam bekerja, (3) kemampuan menganalisis data atau informasi, (4) kemampuan atau kegagalan menggunakan mesin atau peralatan, (5) kemampuan mengevaluasi (keluhan atau keberatan konsumen).

Hessel (2007), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah motivasi, budaya organisasi, kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, kedisiplinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi. Sedangkan menurut Fahmi (2010), kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif. Menurut Tampubolon (2003), kinerja keorganisasian tergantung dari kinerja individu dan kelompok, para manajer harus mencapai tingkat hasil karya yang tinggi dari mereka yang bekerja dalam organisasi.

Kinerja organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga organisasi atau instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat mengabaikan tanda-

tanda peringatan adanya kinerja yang merosot. Menurut Ambar (2003), kinerja organisasi merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Sedangkan menurut Robert dan Jackson (2001), menyatakan bahwa kinerja organisasi pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan dalam lingkungan organisasi. Adapun yang menjadi indikator dari kinerja organisasi adalah: Inputs (masukan), Process (proses), Outputs (keluaran), Outcomes (hasil), Benefits (manfaat), dan Impacts (dampak).

Temuan empiris ini juga didukung oleh hasil analisis statistik deskriptif QWL yang memperoleh tanggapan tinggi sebagaimana telah dijelaskan di atas, dan juga hasil analisis statistik deskriptif variabel kinerja organisasi yang menghasilkan skor rata-rata 4,11 atau tinggi. Nilai tanggapan responden ini berasal dari item: (1) Kesesuaian indikator Renstra OPD dengan RPJMD, Kesesuaian indikator Renstra OPD dengan RPJMD selalu melebihi 80%, serta Rencana kinerja organisasi RPJMD berdasarkan pagu anggaran; (2) Kesesuaian indikator Renja dengan RKPD, Kesesuaian Renja dengan RKPD selalu melebihi 80%, serta Rencana kinerja organisasi RKPD berdasarkan pagu anggaran; serta (3) Persentase hasil Litbang sesuai Perencanaan dan Pelaksanaan Pembangunan Daerah, Kesesuaian hasil Litbang dalam Perencanaan dan Pelaksanaan Pembangunan Daerah selalu melebihi 70%, serta Rencana kinerja organisasi Litbang berdasarkan pagu anggaran.

Item yang mendapat tanggapan tertinggi pada masing-masing indikator adalah Rencana kinerja organisasi RPJMD berdasarkan pagu anggaran dalam indikator OPD dengan RPJMD, Rencana kinerja organisasi RKPD berdasarkan pagu anggaran dalam indikator Renja dengan RKPD, serta Persentase hasil Litbang sesuai Perencanaan dan Pelaksanaan Pembangunan Daerah dalam indikator Litbang dengan PPPD.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Bappelitbangda Kota Batu yang terdiri dari beberapa bidang, diantaranya: (1) Kepala Badan, Sekretaris, Kepala Bidang, Kepala Sub Bagian, dan Kepala Sub Bidang wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi baik dalam lingkungan masing-masing maupun antar satuan organisasi di lingkungan Pemerintah Daerah serta instansi lain di luar Pemerintah Daerah sesuai dengan tugasnya; (2) Setiap pimpinan satuan organisasi wajib mengawasi bawahannya dan bila terjadi penyimpangan harus mengambil langkah yang diperlukan; (3) Setiap pimpinan satuan organisasi bertanggung jawab memimpin dan mengoordinasikan bawahan masing-masing dan memberikan bimbingan, serta petunjuk bagi pelaksanaan tugas bawahannya; (4) Setiap pimpinan satuan organisasi wajib mengikuti dan mematuhi petunjuk dan bertanggung jawab pada atasannya, serta menyampaikan laporan berkala tepat pada waktunya; (5) Setiap laporan yang diterima oleh pimpinan satuan organisasi dan bawahannya wajib diolah dan dipergunakan sebagai bahan untuk penyusunan laporan lebih lanjut dan untuk memberikan petunjuk kepada bawahannya; serta (6) Dalam menyampaikan laporan kepada atasan, tembusan laporan wajib disampaikan pula kepada satuan organisasi lain yang secara fungsional mempunyai hubungan kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, kepuasan kerja yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan kinerja organisasi Bappelitbangda Kota Batu.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Sri Indarti, dkk., (2017), yang menemukan bahwa semakin tinggi kepribadian, komitmen organisasi dan kepuasan kerja semakin tinggi kinerja, dan jika dimediasi OCB, ternyata lebih tinggi. Begitu juga dengan Siengthai, *et.al.*, (2016), bahwa kepuasan kerja ditemukan secara positif dan signifikan terkait dengan kinerja. Crossman &

Abou-Zaki, (2003), menemukan kinerja pekerjaan meningkat dengan masa kerja. García-Chas, *et.al.*, (2016), menemukan bahwa efek *HPWS* (sistem kerja berkinerja tinggi) via pos pada kepuasan kerja lebih kuat diantara para insinyur dengan motivasi intrinsik rendah daripada insinyur dengan motivasi intrinsik yang tinggi.

Singh and Das, (2013), menemukan bahwa pengalaman bekerja dengan penjualan berorientasi pelanggan memiliki kinerja yang lebih baik. Begitu juga dengan Barakat, *et.al.*, (2015), menemukan bahwa kepuasan kerja mentransmisikan efek *CQ* (kecerdasan budaya) ke kinerja pekerjaan, sehingga manajer global yang tinggi dalam *CQ* menunjukkan kepuasan kerja yang lebih dalam pengaturan internasional, dan karena itu bekerja lebih baik di pekerjaan mereka. Gu & Siu, (2009), menemukan bahwa keterampilan interpersonal yang biasa-biasa saja adalah kelemahan utama angkatan kerja dan kepuasan kerja secara signifikan berkorelasi dengan kinerja pekerjaan

Tetapi hasil penelitian ini berbeda dengan temuan dari Pawirosumarto, *et al.* (2017), bahwa **kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh signifikan dan positif pada kinerja karyawan dan itu bukan variabel mediasi.**

Keith Davis dalam Mangkunegara (2013), mengemukakan beberapa hal yang terkait dengan kepuasan kerja, diantaranya: (1) *Turnover*: Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya turnover-nya lebih tinggi; (2) Tingkat ketidakhadiran (*absen*) kerja: Pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (*absen*) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif; (3) Umur: Pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur lebih muda. Hal ini diasumsikan pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas; (4) Tingkat pekerjaan: Pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja; dan (5) Ukuran organisasi perusahaan: Ukuran organisasi organisasi dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu organisasi berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

Sedangkan, Mangkunegara (2013), menyebutkan ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya, yaitu: (1) Faktor pegawai: Yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja; dan (2) Faktor pekerjaan, yaitu: Jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Ghiselli dan Brown dalam Moh. As'ad (2004), mengemukakan adanya lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yaitu: (1) Kedudukan (Posisi): Seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja; (2) Pangkat (Golongan): Pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan), sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu. Apabila ada kenaikan upah, maka akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya; (3) Umur: Ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur pegawai. Umur diantara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap

pekerjaan; (4) Jaminan Finansial dan Jaminan Sosial: Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja; serta (5) Mutu Pengawasan: Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (sense of belonging).

Sedangkan Robbins dan Judge (2009), menyatakan ada lima faktor kepuasan kerja yaitu: 1) Kepuasan terhadap Pekerjaan: Kepuasan ini tercapai bilamana pekerjaan seorang pegawai sesuai dengan minat dan kemampuan pegawai itu sendiri; (2) Kepuasan terhadap Imbalan: Dimana pegawai merasa gaji atau upah yang diterimanya sesuai dengan beban kerjanya dan seimbang dengan pegawai lain yang bekerja di organisasi itu; (3) Kepuasan terhadap Supervisi Atasan: Pegawai merasa memiliki atasan yang mampu memberikan bantuan teknis dan motivasi; (4) Kepuasan terhadap Rekan Kerja: Pegawai merasa puas terhadap rekan-rekan kerjanya yang mampu memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial; serta (5) Kesempatan Promosi: Kesempatan untuk meningkatkan posisi jabatan pada struktur organisasi.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh statisti deskriptif variabel kinerja yang mendapat respon tinggi sebagaimana telah dijelaskan di atas, dan juga statistik deskriptif kepuasan kerja yang juga memperoleh skor tinggi, yakni 4,14. Nilai tanggapan responden ini berasal dari item: (1) Pekerjaan sesuai keinginan, Pekerjaan sesuai pendidikan, serta Fasilitas memadai dalam indikator kepuasan terhadap pekerjaan; (2) Puas gaji pokok, Puas tunjangan-tunjangan, serta Gaji sesuai beban kerja dalam indikator kepuasan terhadap imbalan; (3) yaitu Suasana kekeluargaan baik, Kebutuhan sosial terpenuhi, serta Rekan kerja siap membantu dalam indikator kepuasan terhadap rekan kerja; serta (4) Kesempatan naik jabatan terbuka luas, Prestasi baik dapat promosi, serta Tidak ada diskriminasi kenaikan jabatan dalam indikator kesempatan promosi. Item yang mendapatkan tanggapan tertinggi dari masing-masing indikator adalah fasilitas memadai dalam indikator kepuasan terhadap pekerjaan, Gaji sesuai beban kerja dalam indikator kepuasan terhadap imbalan, rekan kerja siap membantu dalam indikator kepuasan terhadap rekan kerja, serta Kesempatan naik jabatan terbuka luas dalam indikator kesempatan promosi.

Peranan Mediasi Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan adanya peranan kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh QWL terhadap kinerja organisasi. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh QWL terhadap kinerja organisasi Bappelitbangda Kota Batu.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Chinomona & Dhurup (2014), yang menemukan bahwa Employee Job satisfaction (EJS) secara signifikan mampu memediasi hubungan antara QWL dengan ETI. Begitu juga dengan Libertya & Azzuhri (2016), menemukan bahwa Kepuasan kerja tidak berhasil memediasi hubungan antara QWL dengan OCB. Ruhana, *et al.* (2019), menemukan bahwa job satisfaction secara signifikan mampu memediasi hubungan antara QWL dengan OCB.

Sedangkan, Yadav & Rangnekar (2014), menemukan bahwa job satisfaction secara signifikan mampu memediasi hubungan antara Role Clarity dengan OCB. Begitu juga dengan Carmeli and Freund, (2003), menunjukkan temuan yang menarik yaitu kepuasan kerja memiliki peran mediasi yang menghubungkan antara komitmen kerja bersama dengan kinerja pekerjaan.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil statistik deskriptif dari ketiga variabel, yakni: QWL, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi yang masing-masing memperoleh nilai tanggapan responden tinggi sebagaimana telah dijelaskan pada bagian 5.7.1, 5.7.2, dan 5.7.3.

Simpulan

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa temuan empiris penelitian ini adalah QWL (*quality of work life*) yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja maupun terhadap kinerja organisasi Bappelitbangda Kota Batu. Temuan lainnya adalah kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh QWL (*quality of work life*) terhadap kinerja organisasi. Temuan ini didukung oleh beberapa item tertinggi, diantaranya lingkungan kerja kondusif dalam variabel QWL, fasilitas memadai dalam variabel kepuasan kerja, serta rencana kinerja RKPD berdasarkan pagu anggaran dalam variabel kinerja organisasi.

Memang telah disadari bahwa terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi, namun demikian temuan penelitian ini mengindikasikan pentingnya faktor kepuasan kerja dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai yang juga nantinya akan berdampak kepada kinerja organisasi. Salah satu faktor yang dianggap penting untuk mendorong peningkatan kepuasan kerja adalah kualitas kehidupan kerja, yang diistilahkan dengan QWL (*quality of work life*). Bilamana pegawai merasa kebutuhan kerjanya terpenuhi, maka semangat bekerja dan berinovasi akan semakin meningkat, yang pada gilirannya berdampak kepada kinerjanya dan kinerja organisasi. Hal ini terbukti dengan pentingnya masalah lingkungan kerja dan fasilitas yang memadai yang merupakan item tertinggi tanggapannya. Kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang signifikan, tetapi peranan mediasinya tidak sekuat bilamana QWL terhadap kinerja organisasi secara langsung, dapat dilihat dari nilai koefisien yang lebih besar bilamana secara langsung dibandingkan dengan jika melalui mediasi.

Penelitian ini hanya didasarkan hasil isian angket sehingga dimungkinkan adanya unsur kurang obyektif dalam proses pengisian seperti adanya saling bersamaan dalam pengisian angket. Kemudian, dalam pengisian angket diperoleh adanya sifat responden sendiri seperti kejujuran dan ketakutan dalam menjawab kuesioner dengan sebenarnya. Mereka juga dalam memberikan jawaban tidak berfikir jernih (hanya asal selesai dan cepat) karena faktor waktu dan pekerjaan. Selain itu, faktor yang digunakan untuk mengungkap tanggapan pegawai Bappelitbangda Kota Batu terhadap kinerja organisasi sangat terbatas pada faktor QWL dan kepuasan kerja saja, sehingga perlu dilakukan penelitian lain yang lebih luas untuk mengungkap tanggapan pegawai terhadap kinerja Bappelitbangda Kota Batu secara menyeluruh.

Daftar Pustaka

- Ambar, T. Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003.
- Amstrong, M. A Handbook of Human Resource Management Practice, Tenth Edition, London: Kogan Page Publishing, 2006.
- Anoraga, Pandji. Psikologi Kerja, Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan dan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto. 2006. *Metode Penelitian*. Jakarta: Erlangga
- As'ad, Moh. Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri, Cetakan Kesembilan, Yogyakarta: Liberty, 2004.

- Atmaja, Martha Dewi Maharani. (2014). Quality of Work Life. *Tesis. Magister Profesi Fakultas Psikologi Universitas Padjadjaran Jatinangor*
- Barakat, Livia L., Melanie P Lorenz, Jase R. Ramsey, Sherban L Cretoiu, (2015) "Global managers: An analysis of the impact of cultural intelligence on job satisfaction and performance", *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 10 Issue: 4, pp.781-800, <https://doi.org/10.1108/IJoEM-01-2014-0011>
- Carmeli, Abraham & Freund, Anat. (2003) "Work commitment, job satisfaction, and job performance: an empirical investigation", *International Journal of Organization Theory & Behavior*, Vol. 7 Issue: 3, pp.289-309, <https://doi.org/10.1108/IJOTB-07-03-2004-B001>
- Chen, Xiao- Hong, Ke Zhao, Xiang Liu, Desheng Dash Wu, (2012) "Improving employees' job satisfaction and innovation performance using conflict management", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 23 Issue: 2, pp.151-172, <https://doi.org/10.1108/10444061211218276>
- Chinomona, Richard & Dhurup, Manilall. (2014). The influence of the quality of working life on employee job satisfaction, job commitment and tenure intention in the sme sector in zimbabwe. *SAJEMS NS 17 (2014) No 4:363-378*.
- Crossman, Alf & Abou- Zaki, Bassem. (2003) "Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18 Issue: 4, pp.368-376, <https://doi.org/10.1108/02683940310473118>
- Darma, Agus. Manajemen Supervisi, Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa, 2003.
- Dessler, Gary. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid I, Jakarta: Indeks, 2007.
- Fahmi, Irham. Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi, Bandung: Alfabeta, 2010.
- García-Buades, María Esther, Carmen Ramis-Palmer, María Antonia Manassero-Mas, (2015) "Climate for innovation, performance, and job satisfaction of local police in Spain", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 38 Issue: 4, pp.722-737, <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-02-2015-0019>
- García-Chas, Romina , Edelmira Neira-Fontela, Concepción Varela-Neira, (2016) "High-performance work systems and job satisfaction: a multilevel model", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31 Issue: 2, pp.451-466, <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2013-0127>
- Gay, L.R. & Diehl, P.L. (1992). *Research Methods for Business and Management*. New York: MacMillan Publishing Company.
- George, J.M. & G.R. Jones. Understanding and Managing Organizational Behavior, Fifth Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008.
- Gibson, J.L., J.M. Ivancevich, Donnelly Jr. Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, Edisi Bahasa Indonesia, Tangerang: Bina Rupa Aksara, 2009.
- Griffith, James. (2004) "Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance", *Journal of Educational Administration*, Vol. 42 Issue: 3, pp.333-356, <https://doi.org/10.1108/09578230410534667>
- Gu, Zheng, Ricardo Chi Sen Siu, (2009) "Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels: An investigation based on employee survey", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 21 Issue: 5, pp.561-578, <https://doi.org/10.1108/09596110910967809>
- Handoko, T. Hani. Dasar-Dasar Manajemen Operasi dan Produksi, Cetakan Kesepuluh, Yogyakarta: BPFE, 2008.
- Handoko, T. Hani. Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia, Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Yogyakarta: BPFE, 2000.

- Hermawati, Adya & Nasharuddin Mas. (2017). Mediation effect of quality of worklife, job involvement, and organizational citizenship behavior in relationship between transglobal leadership to employee performance. *International Journal of Law and Management Vol. 59 No. 6, 2017 pp. 1143-1158* © Emerald Publishing Limited 1754-243X DOI 10.1108/IJLMA-08-2016-0070.
- Hessel, Nogi Tangkalisan. Manajemen Publik, Jakarta: Grasindo, 2007.
- Jin, Myung, Bruce McDonald, Jaehee Park, (2016) "Followership and job satisfaction in the public sector: The moderating role of perceived supervisor support and performance-oriented culture", *International Journal of Public Sector Management, Vol. 29 Issue: 3, pp.218-237*, <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2015-0101>
- Keban, T. Yarimias, Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori, dan Isu, Yogyakarta: Gaya Media, 2004.
- Kim, Won Ho, Young-An Ra, Jong Gyu Park, Bora Kwon, (2017) "Role of burnout on job level, job satisfaction, and task performance", *Leadership & Organization Development Journal, Vol. 38 Issue: 5, pp.630-645*, <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0249>
- Kurniawati, Chaterine Eka. (2018). Pengaruh quality of work life terhadap work engagement dan organizational citizenship behaviour pada perusahaan elektronik di Surabaya. *AGORA Vol. 6. No. 2 (2018)*.
- Lee, Jin-Soo, Ki-Joon Back, & Chan, Eric S.W. (2015). Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees A self-determination and need satisfaction theory approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 27 No. 5, 2015 pp. 768-789* © Emerald Group Publishing Limited 0959-6119 DOI 10.1108/IJCHM-11-2013-0530.
- Libertya, Diza Nurina & Azzuhri, Misbahuddin. (2016).Pengaruh quality of work life (QWL) terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap organizational citizenship behavior (OCB) (Studi pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Malang Martadinata). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya Vol. 4 No. 2 Semester Genap 2015/2016 Liberty*.
- Mahsun, Mohamad. Pengukuran Kinerja Sektor Publik, Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFPE, 2006.
- Mangkunegara, A.P. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Cetakan 1, Bandung: PT. Refika Aditama, 2005.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013.
- Mathis, Robert L, & John H. Jackson, Human Resource Management, terjemahan, Edisi Kesepuluh, Jakarta: Salemba Empat, 2006.
- Mathis, Robert L, & John H. Jackson, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Salemba Empat, 2002.
- Mathis, Robert L, & John H. Jackson. Human Resource Management, Jakarta: Salemba Empat, 2011.
- Meiner. The Horizontal Organization, USA: Oxford University Press.
- Nitisemito, Alex S. (2006). *Manajemen Personalia*. Edisi ke 4. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pasolong, Harbani. Teori Administrasi Publik, Bandung: Alfabeta, 2007.
- Pio, Riane Johnly & Tampi, Johny Revo Elia. (2018). The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior. *International Journal of Law and Management Vol. 60 No. 2, 2018 pp. 757-767* © Emerald Publishing Limited 1754-243X DOI 10.1108/IJLMA-03-2017-0028.
- Politis, John D. (2006) "Self- leadership behavioural- focused strategies and team performance: The mediating influence of job satisfaction", *Leadership &*

- Organization Development Journal*, Vol. 27 Issue: 3, pp.203-216, <https://doi.org/10.1108/01437730610657721>
- Poon, June M.L. (2004) "Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention", *Personnel Review*, Vol. 33 Issue: 3, pp.322-334, <https://doi.org/10.1108/00483480410528850>
- Prawirosentono, Suyadi. *Manajemen Sumberdaya Manusia "Kebijakan Kinerja Karyawan"*, Yogyakarta: BPFE UGM, 2008.
- Rivai, Veithzal & Ella Jauvani Sagala. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009.
- Robbins, Stephen P, & Timothy A Judge. *Organizational Behavior*, Thirteenth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2009.
- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Jilid I dan II, Edisi Kedelapan*, Jakarta; Prenhallindo, 2001.
- Robert & Jackson J.M. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- Roziqin, Muhammad Zainur. *Kepuasan Kerja*, Malang: Averroes Press, 2010.
- Ruhana, Ika, Astuti, Endang Siti, Utami, Hamidah Nayati, Afrianti, Tri Wulida. (2019). The effect of quality of work life (QWL) on job satisfaction and organization citizenship behavior (OCB) (a study of nurse at numerous hospitals in Malang, Indonesia). *JPAS Vol. 4, No. 2, pp. 51-58 © 2019 FIA UB. All right reserved ISSN 2548-902X e-ISSN 2541-6979*.
- Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ketiga*, Yogyakarta: STIE, YKPN, 2004.
- Singh, Ramendra & Das, Gopal. (2013) "The impact of job satisfaction, adaptive selling behaviors and customer orientation on salesperson's performance: exploring the moderating role of selling experience", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 28 Issue: 7, pp.554-564, <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2011-0121>
- Sopiah, *Perilaku Organisasional, Edisi I*, Yogyakarta: Andi Offset, 2008.
- Sri Indarti, Solimun, Adji Achmad Rinaldo Fernandes, Wardhani Hakim, (2017) "The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance", *Journal of Management Development*, Vol. 36 Issue: 10, pp.1283-1293, <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0250>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Bisnis, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R & D, Penelitian Evaluasi*. Bandung: Alfabeta
- Sununta Siengthai, Patarakhuan Pila-Ngarm, (2016) "The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance", *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol. 4 Issue: 2, pp.162-180, <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>
- Syahbanuari, Bevy Army & Abdurrahman, Dudung. (2019). Pengaruh quality of work life (QWL) dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) (Studi pada pegawai tetap PT Pindad Persero Bandung). *Prosiding Manajemen ISSN: 2460-6545, Volume 5, No. 1, Tahun 2019*.
- Tampubolon, Manahan P. *Perilaku Keorganisasian, Edisi Pertama*, Jakarta: Ghalia Indonesia Anggota IKAPI, 2004.
- Timpe, Dale. *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis (Memimpin Manusia)*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2002.
- Totawar, Abhishek K & Nambudiri, Ranjeet. (2013). Can fairness explain satisfaction? mediation of quality of work life (qwl) in the influence of organizational justice on job satisfaction. *South Asian Journal of Management*, Volume 21 No. 2.
- Tsung Jen, Ching. (2013) "The influence of conflict centrality and task interdependency on individual performance and job satisfaction", *International Journal of Conflict*

Management, Vol. 24 Issue: 2, pp.126-147,
<https://doi.org/10.1108/10444061311316762>

Wirawan. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat, 2009.

Yadav, Mohit & Rangnekar, Santosh. (2014). Job satisfaction as mediator of association between role clarity and organisational citizenship behaviour. *Review of HRM*, Vol. 3, April 2014.

Yang, Cheng-Liang & Hwang, Mark. (2014) "Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction", *Chinese Management Studies*, Vol. 8 Issue: 1, pp.6-26, <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2011-0079>

Zulkarnain, Dedy & Manurung, Antonius Dieben Robinson. (2020). The influences of transformational leadership, organizational citizenship behavior, and quality of work life on the job satisfaction. *DIJMS Volume 1, Issue 3, January 2020 E-ISSN : 2686-522X, P-ISSN : 2686-5211*.