

QUALITY OF WORKLIFE SEBAGAI MEDIASI: IKLIM ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA

**Fitria Mega Fernanda¹,
Survival², Soedjono³**

**Received, March 2021
Revised, March 2021
Accepted, March 2021**

Abstrak

Penelitian ini mencoba menjelaskan secara langsung pengaruh iklim organisasi dan quality of worklife terhadap kepuasan kerja, serta menjelaskan peran mediasi yaitu variabel quality of worklife. Pendekatan penelitian menggunakan kuantitatif – ekplanatory dengan sampel 47 karyawan PT. Taspen. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan analisis data menggunakan program software Smart-PLS 3.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi dan quality of worklife mampu meningkatkan kepuasan kerja. Begitu juga mampu menjadi mediasi hubungan iklim organisasi dengan quality of worklife.

Kata Kunci: *Quality of Worklife*, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja.

Abstract

This study tries to explain directly the organization and quality of work life on job satisfaction, as well as to explain the role of mediation, namely the quality of work life variables. The research approach used quantitative - explanatory with a sample of 47 employees of PT. Taspen. Data collection using questionnaires and data analysis using the Smart-PLS 3 software program. The results showed that the organizational climate and quality of work life were able to increase job satisfaction. Likewise, it is able to mediate the relationship between the organization and the quality of work life.

Keywords: Quality of Worklife, Organizational Climate, Job Satisfaction.

Cite this article as: Fitria Mega Fernanda, Survival, Soedjono, 2021. Quality of Worklife sebagai Mediasi Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja. Bulletin of Management and Business, Volume 2, Nomor 1, Pages 38-48. Malang: Universitas Widyagama

PENDAHULUAN

Aktivitas suatu perusahaan terkait erat dengan sumber daya manusianya. Hal ini mengingat bahwa operasional perusahaan dapat berjalan dengan baik jika perusahaan mampu mengelola dan memanfaatkan sumber tenaga kerjanya dengan optimal. Salah satu cara yang ditempuh oleh perusahaan dalam mempertahankan karyawannya adalah dengan meningkatkan kepuasan karyawan (*job satisfaction*) dalam melaksanakan tugasnya. Dengan meningkatkan

¹ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Widyagama Malang, megafernanda22@gmail.com

² Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Widyagama Malang, survivaluwg@yahoo.com

³ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Widyagama Malang

kesejahteraan dan kepuasan karyawan, maka mereka akan dapat bekerja sama dengan baik dengan rekan sekerja, terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan dan lebih bertanggung jawab.

Dalam perkembangannya, kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang makin penting dan berpengaruh dalam menentukan tingkat produktivitas atau kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan senang yang dimiliki seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya (Wibowo, 2013). Ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya akan mendorongnya untuk berperilaku tertentu. Robbins & Judge (2008) mengungkapkan bahwa dalam menyatakan ketidakpuasan tenaga kerja terhadap tempat kerjanya dapat dilakukan dengan respon suara, yaitu dengan secara aktif dan konstruktif mencoba untuk memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan mengambil beberapa bentuk aktivitas serikat. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja individu pada suatu organisasi, misalnya: kompensasi atau imbalan, budaya dan iklim organisasi, kepemimpinan, motivasi, dan lain-lain. Lebih lanjut Luthan (1995) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat diukur dari 5 (lima) dimensi, yakni: 1) Pekerjaan itu sendiri; 2) Gaji / upah; 3) Kesempatan promosi; 4) Pengawasan; dan 5) Suasana kerja.

Iklim organisasi adalah keadaan, kondisi dan karakteristik lingkungan tempat bekerja yang menjadi ciri khas sebuah organisasi yang terbentuk dari sikap, perilaku dan kepribadian seluruh anggota organisasi. Iklim organisasi dapat memberikan kondisi yang mendukung dan juga sebaliknya terhadap efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Menurut Wirawan (2008), iklim organisasi (*organizational climate*) merupakan persepsi anggota organisasi dalam pengertian persepsi rutin anggota organisasi mengenai apa yang terjadi secara rutin dalam organisasi. Namun seperti halnya iklim cuaca yang keadaannya relatif tetap dan rutin, dalam setiap iklim cuaca sering terjadi perubahan musim yang analoginya dalam iklim organisasi adalah perubahan suasana lingkungan. Penelitian mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dilakukan oleh Jyoti (2013) diperoleh bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Rahmawati and Supartha (2015) menunjukkan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja pegawai Balai Wilayah Sungai Bali-Penida. Hal ini berarti bahwa semakin baik iklim organisasi maka kepuasan kerja akan meningkat.

Quality of worklife merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian dari suatu perusahaan. Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa *quality of worklife* dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap perusahaan (Husnawati, 2006). Davis dan Newstrom (1996) mengemukakan bahwa keberhasilan penciptaan *quality of worklife* dalam suatu perusahaan memberi pengaruh terhadap beberapa hal yang spesifik dalam diri karyawan, salah satunya adalah kepuasan kerja. Sebagaimana yang dikemukakan Srivastava & Kanpur (2014) bahwa *Quality of Worklife* atau Kualitas Kehidupan Kerja adalah tingkatan dimana individu mampu untuk memuaskan kebutuhan personal pentingnya sementara bekerja di sebuah organisasi. *Quality of Worklife* mengacu pada tingkat pengalaman kepuasan individu sehubungan dengan kehidupan mereka di tempat kerja.

Terkait dengan hubungan *quality of worklife* dan kepuasan kerja, hasil penelitian Kermansaravi, dkk. (2015) menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara *Quality of Worklife* dengan kepuasan kerja. *Quality of worklife* diukur dengan dua dimensi, yakni: 1) Kompensasi yang adil dan akurat, dan; 2) Integrasi sosial yang dapat memprediksi kepuasan kerja anggota fakultas. Hasil penelitian Rubel and Kee (2014)

menunjukkan ada asosiasi yang signifikan diantara *quality of worklife* dan kepuasan kerja. Dari keempat dimensi *quality of worklife*, tiga diantaranya, yakni dimensi: perilaku supervisor, kompensasi, dan kemudahan terkait dengan kepuasan kerja, sedangkan dimensi karakteristik pekerja tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja.

Dhar (2008) menunjukkan bahwa tantangan yang dihadapi karyawan dalam bekerja dan kondisi dimana karyawan bekerja merupakan faktor potensial yang berdampak pada *quality of worklife*. Luthan (2006) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja dan iklim organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap karyawan. Lingkungan yang menciptakan kultural dan sosial tempat berlangsungnya kerja atau yang dikenal dengan iklim organisasi akan menentukan kualitas kehidupan kerja seorang karyawan (Idrus, 2006). Hasil penelitian Aryansah & Erika (2013) membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja.

PT TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang merupakan perusahaan yang memiliki peran sangat penting dalam melayani publik khususnya Pegawai Negeri Sipil. Melayani abdi negara tentu tidaklah mudah, dalam hal melayani masyarakat sudah menjadi aktivitas harian dalam bekerja sehingga para pegawai Taspem juga dituntut hal yang sama. Pemimpin yang ideal, sistem pengajian yang sesuai, budaya dan suasana kerja yang kondusif akan mampu menciptakan kualitas kerja yang baik sehingga dapat memberikan kepuasan bagi para pegawai. Meskipun kepuasan individu dalam bekerja sangat sulit untuk diketahui, namun dapat dikenali dari hasil kerja dan perilakunya dalam organisasi. Kepuasan kerja dapat tercermin dalam disiplin, prestasi dan moralitasnya. Tingkat kepuasan yang tinggi akan ditunjukkan dengan sikap yang positif, sebaliknya tingkat kepuasan yang rendah akan ditunjukkan dengan sikap yang negatif dari para pegawai. Dalam berbagai kesempatan masih banyak pegawai yang menyatakan ketidakpuasan terhadap organisasi sehingga tidak melaksanakan tugasnya dengan maksimal dan bahkan ada beberapa yang mengajukan untuk pindah ke unit lain atau mengundurkan diri dengan cara pensiun dini.

Dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang berusaha mengoptimalkan pelayanan agar setiap ASN (Aparatur Sipil Negara) dapat merasa tenang dan nyaman. Untuk mengoptimalkan pelayanan dimaksud, perusahaan ini memerlukan motivasi yang akan berguna bagi tercapainya tujuan perusahaan. Sebagaimana fenomena permasalahan penelitian ini, dan hasil studi empiris menunjukkan bahwa: 1) iklim organisasi terkait dengan *quality of worklife* dan kepuasan kerja, serta; 2) *quality of worklife* terkait dengan kepuasan kerja; 3) iklim organisasi terkait dengan *quality of worklife*. Sebagaimana hasil studi penelitian terdahulu tersebut, menunjukkan bahwa *quality of worklife* dapat berperan sebagai variabel mediasi antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja. Hal itu terbukti dari hasil penelitian Budiman (2017) yang membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *quality of worklife*, dan berimplikasi pada kepuasan kerja.

KAJIAN PUSTAKA

Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Keberhasilan suatu organisasi ditunjukkan oleh kemampuannya mencapai tujuan organisasi. Penerapan strategi sumber daya manusia sesuai dengan visi, misi dan strategi perusahaan salah satunya yaitu melalui pembentukan iklim organisasi yang tepat diperusahaan. Sikap yang dibentuk oleh iklim organisasi erat kaitannya dengan kepuasan kerja yaitu sikap umum individu terhadap pekerjaannya tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap

positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya ketidakpuasan atas pekerjaan menunjukkan sikap negatif. Penelitian yang dilakukan Ahmed and Mahmoed (2015) serta penelitian yang dilakukan Herawan, dkk (2015) menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan pada faktor iklim organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Etty (2012) menunjukkan hasil yang berlawanan yakni iklim organisasi tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

H1: Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Iklim Organisasi dan *Quality of Worklife*

Perusahaan tidak hanya dituntut bersaing pada strategi penawaran produk atau jasa perusahaan, tetapi juga harus memberikan kualitas kehidupan kerja (*quality of worklife*) yang baik bagi pegawai perusahaan. Setiap individu atau pegawai tentu memiliki tingkat kebutuhan berbeda dalam aktivitas ditempat kerja. Hal tersebut didukung dengan bagaimana membentuk keadaan maupun kondisi lingkungan tempat bekerja. Organisasi atau perusahaan yang mampu menciptakan kondisi iklim organisasi yang baik akan mampu membangun kualitas kehidupan kerja (*quality of worklife*) karyawannya yang baik pula. Penelitian yang dilakukan Kesawa, dkk (2016) dan Ariansyah (2012) menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan pada faktor iklim organisasi terhadap *quality of worklife*.

H2: Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Quality of Worklife*.

***Quality of Worklife* dan Kepuasan Kerja**

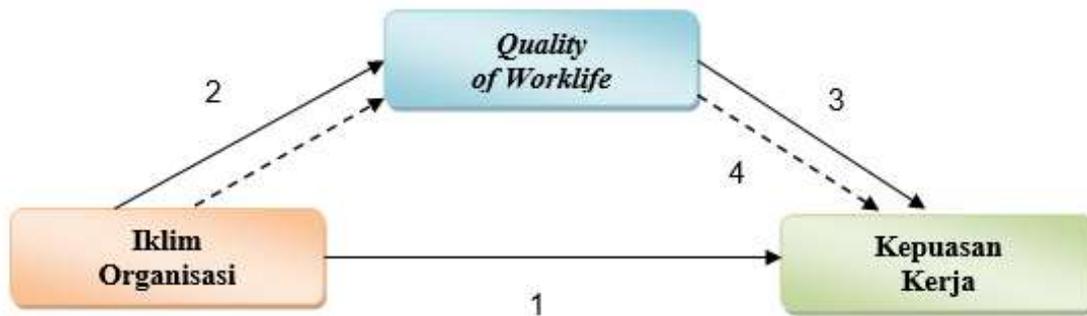
Melakukan peningkatan kualitas kehidupan karyawan dalam lingkungan kerja dengan cara simultan dan berkesinambungan merupakan salah satu upaya memperbaiki kualitas kehidupan kerja (*quality of worklife*). Kualitas kehidupan kerja yang dijalankan dengan memberikan perasaan aman, saling menghargai serta kondisi untuk tumbuh dan berkembang yang kemudian dapat meningkatkan harkat dan martabat pegawai. Perasaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan saat para pegawai memandang pekerjaan mereka merupakan cerminan dari kepuasan karyawan dalam bekerja. Hal tersebut menunjukkan kepuasan kerja dapat dilihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan maupun segala sesuatu di lingkungannya. Penelitian yang dilakukan Rokhman (2013), Santhi, dkk (2016) serta penelitian yang dilakukan Rompu (2017) menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan pada faktor *quality of worklife* terhadap kepuasan kerja.

H3: *Quality of Worklife* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

***Quality of Worklife* Sebagai Mediasi**

Kondisi terpenuhinya sumber daya manusia, sarana dan prasarana maupun pembiayaan sangat menentukan keberhasilan organisasi untuk menjalankan tugasnya atau beroperasi dengan baik dalam mencapai tujuan organisasi. Iklim organisasi menggambarkan kualitas lingkungan internal suatu organisasi yang di alami oleh para anggota, memengaruhi perilaku yang dapat terlihat dari karakteristik atau atribut khusus dari organisasi tersebut. Selain itu didukung dengan peningkatan kualitas kehidupan kerja (*quality of worklife*) yang dialami pegawai dapat meningkatkan pula produktivitas suatu organisasi. Oleh karena itu perlunya suasana lingkungan organisasi yang menyenangkan agar sumber daya manusia atau pegawai dapat beraktivitas dengan baik hingga terciptanya kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Rokhman (2013), Permadi, dkk (2016) serta penelitian yang dilakukan Rompu (2017) menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan pada faktor iklim organisasi terhadap kepuasan kerja sedangkan *quality of worklife* sebagai variabel mediasi.

H4: Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja melalui *Quality of Worklife*.



Gambar 1 Model Konseptual

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, yaitu penelitian yang menganalisis sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang utama (Suryabrata, 2008). Subyek atau unit analisis penelitian ini adalah karyawan PT TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang. Populasi dan sampel penelitian ini adalah seluruh karyawan PT TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang yang berjumlah 47 karyawan.

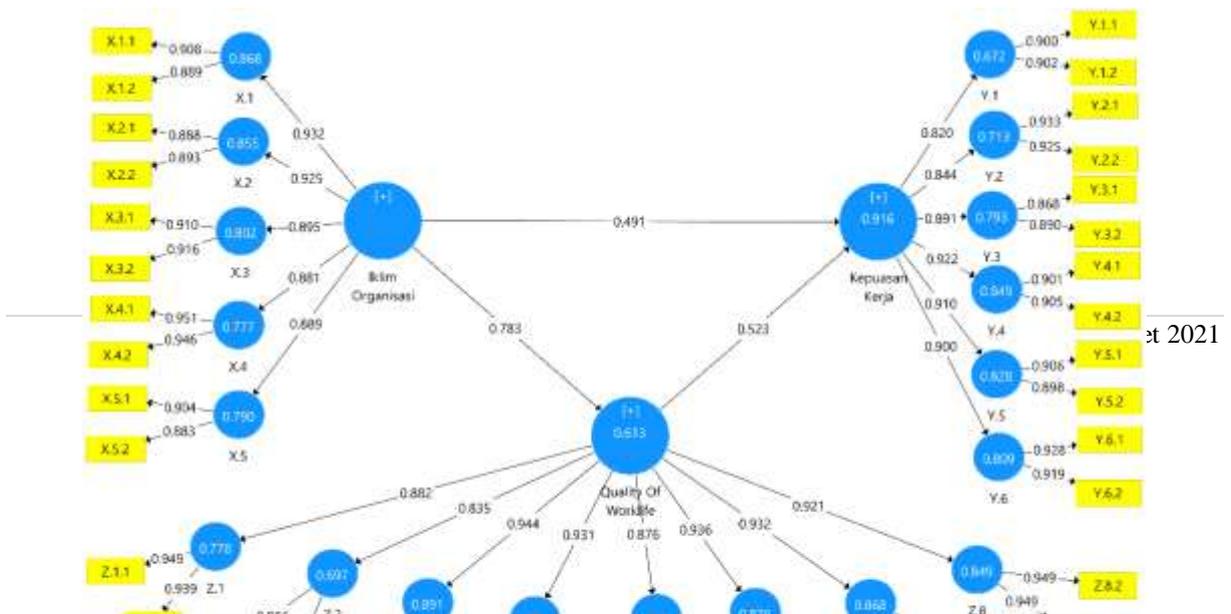
Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala Likert. Definisi operasional variabel terdiri dari Iklim organisasi (Cribbin, 1981), *Quality of Worklife* (1973), dan Kepuasan Kerja (Mathis and Jackson, 2002). Analisis data menggunakan program software Smart-PLS 3.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Karakteristik responden menunjukkan bahwa yang menanggapi kuesioner penelitian yaitu wanita dengan persentase 58%, yang memiliki rentan usia rata-rata 41-50 tahun dengan persentase 70,3%, yang memiliki tingkat pendidikan sarjana dengan persentase 62,5%, dengan masa kerja pada rentan 11-15 tahun dengan persentase 67%, dan sudah berstatus kawin dengan persentase 60%.

Evaluasi Model Pengukuran atau *Outer Model* dan Model Struktural atau *Inner Model*

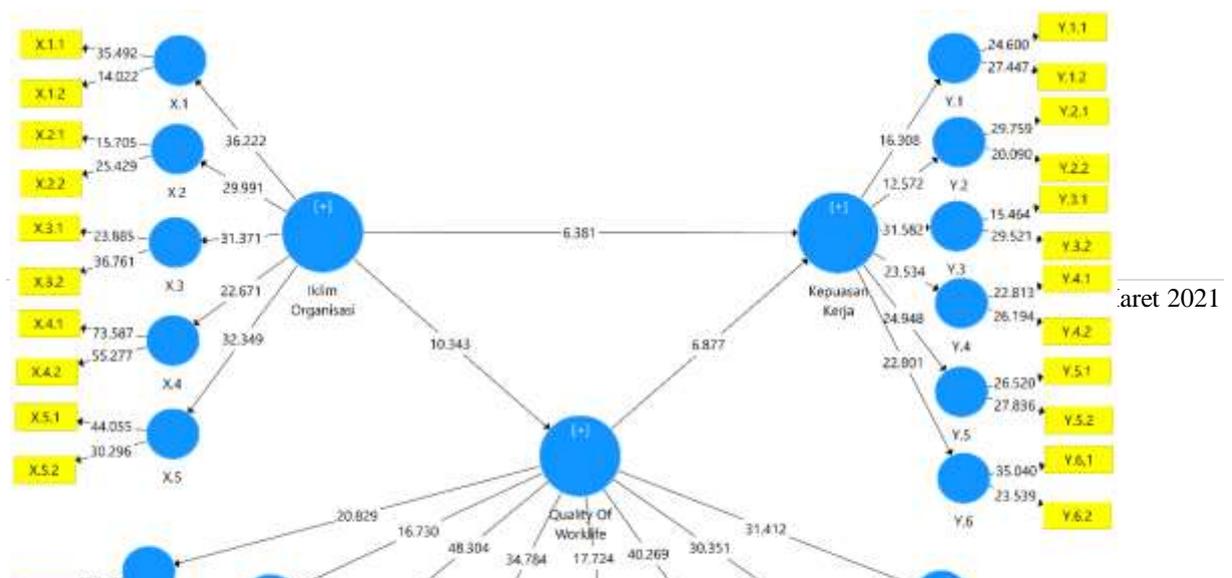
Evaluasi model pengukuran atau *outer model* berfokus pada validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang digunakan. Hasil estimasi validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada nilai validitas konvergen, nilai AVE, validitas diskriminan, *cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang ditunjukkan pada gambar sebagai berikut:



Gambar 1 Outer Model

Diketahui bahwa semua nilai faktor loading dari indikator iklim organisasi (X), *quality of worklife* (Z), dan kepuasan kerja (Y) pada Gambar 1 lebih besar dari 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut dapat dikatakan valid.

Berdasarkan nilai *cross loading* pada Gambar 1, dapat diketahui bahwa semua indikator yang menyusun masing-masing variabel dalam penelitian ini (nilai yang dicetak tebal) telah memenuhi *discriminant validity* karena memiliki nilai *cross loading* terbesar untuk variabel yang dibentuknya dan tidak pada variabel yang lain. Dengan demikian semua indikator di tiap variabel dalam penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity*. Sedangkan, nilai AVE untuk ketiga konstruk, yaitu iklim organisasi (0,675), *quality of worklife* (0,713), dan kepuasan kerja (0,638) lebih besar dari 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa evaluasi pengukuran model memiliki *discriminant validity* yang baik. Nilai *composite reliability* maupun *cronbach's alpha* untuk konstruk Iklim Organisasi (X), *Quality Of Worklife* (Z), dan Kepuasan Kerja (Y) diatas 0,70.



Gambar 2 Inner Model

Diketahui bahwa nilai R^2 untuk variabel *Quality Of Worklife* sebesar 0,613. nilai R^2 tersebut menunjukkan bahwa 61,30% variabel *Quality Of Worklife* dipengaruhi oleh variabel iklim organisai. Sedangkan sisanya 38,70% di pengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Selanjutnya, hasil R^2 dari variabel kepuasan kerja sebesar 0,916 menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja (Y) dipengaruhi oleh variabel *Quality Of Worklife* dan variabe iklim organisasi, sebesar 91,6% sedangkan sisanya 8,4% di pengaruhi oleh variabel lain di luar yang diteliti. Pada nilai Q^2 diketahui sebesar 0,967, artinya adalah besarnya keragaman data dari penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural yang dirancang adalah sebesar 96,7%, sedangkan sisanya 3,3% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Berdasarkan hasil ini dapat dikatan model struktural pada penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* yang sangat baik karena mendekati nilai 1.

Tabel 1 Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Secara Langsung				
Iklim Organisai (X) → Kepuasan Kerja (Y)	0,491	0,077	6,381	0,000
Iklim Organisai (X) → <i>Quality Of Worklife</i> (Z)	0,783	0,076	10,343	0,000
<i>Quality Of Worklife</i> (Z) → Kepuasan Kerja (Y)	0,523	0,076	6,877	0,000
Secara Tidak Langsung				
Iklim Organisai (X) → <i>Quality Of Worklife</i> (Z) → Kepuasan Kerja (Y)	0,409	0,072	5,693	0,000

Sumber: Hasil olah data 2021

PEMBAHASAN

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa dengan semakin kondusifnya iklim organisasi maka dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang. Temuan ini mendukung hasil penelitian Budiman (2017), Kesawa, dkk. (2016), Permadi, dkk. (2016), Rompu (2017), dan Surachim, dkk (2008) bahwa ada pengaruh positif antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, namun berbeda dengan hasil penelitian Susanty (2012) yang mendapatkan bahwa iklim organisasi tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Iklim organisasi yang dirasakan oleh karyawan PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang berdasarkan interaksinya ketika berhubungan dengan karyawan lain di lingkungan kerjanya menunjukkan adanya keharmonisan sehingga mempengaruhi sifat dan perilaku sumber daya manusia organisasi yang terdapat di dalamnya. Hal tersebut misalnya dapat dilihat dari perilaku pemimpin saat menjadi *role model* atau memberikan contoh kepada bawahan dari perilaku maupun dalam bekerja.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Quality of Worklife*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quality of worklife*. Hal ini berarti bahwa dengan semakin kondusifnya iklim organisasi maka dapat meningkatkan *quality of worklife* karyawan PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang. Temuan ini mendukung hasil penelitian Aryansah, dkk (2012), Budiman (2017) dan Rompu (2017) bahwa ada pengaruh positif antara iklim organisasi terhadap *quality of worklife*.

Tercapainya *quality of worklife* atau kualitas kehidupan kerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang dapat dilihat bahwa karyawan sudah merasa cukup terfasilitasi dari segi sarana dan prasarana yang tersedia untuk mendukung aktivitas organisasi sehingga tercipta rasa aman dalam bekerja, selain itu karyawan juga diberikan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang guna meningkatkan harkat dan martabat pegawai. Hal tersebut misalnya ditunjukkan dengan organisasi yang memberikan kesempatan pada karyawan untuk tetap belajar antar unit kerja dan memperoleh informasi tentang hal-hal diluar tugas pokok serta diperbolehkan berpartisipasi dalam memberikan solusi ataupun saran dalam pengambilan suatu keputusan.

Pengaruh *Quality of Worklife* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *quality of worklife* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa dengan semakin kondusifnya *quality of worklife* maka dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang. Temuan ini mendukung hasil penelitian Permadi, dkk (2016), Prasetyawati, dkk (2015), Rompu (2017) dan Budiman (2017) bahwa ada pengaruh positif antara *quality of worklife* terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasional, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja kurang ideal dan semacamnya (Robbins & Judge, 2015). Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang dapat dilihat dari kesejahteraan yang diperoleh dapat memberikan kenyamanan serta mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari. Hal tersebut di imbangi dengan kualitas kehidupan kerja yang baik sehingga menciptakan atmosfer hubungan yang baik guna perkembangan dan kemajuan organisasi. Disamping itu,

dukungan dan sikap memotivasi antar rekan kerja juga menjadi perhatian untuk menunjang lingkungan kerja yang nyaman.

Iklm Organisasi, *Quality of Worklife*, dan Kepuasan Kerja

Secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk iklim organisasi adalah sebesar 4,30 dan berdasarkan ketagori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori sangat baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa iklim organisasi di PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang sudah baik. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kepuasan Kerja adalah sebesar 4,13 dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya masuk dalam kategori tinggi atau baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa penilaian evaluatif karyawan PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang sudah puas. Selanjutnya, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk *Quality of Worklife* adalah sebesar 4,23 dan berdasarkan ketagori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori sangat baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja karyawan PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang sudah tinggi.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *quality of worklife* sebagai mediasi berpengaruh positif dan signifikan pada iklim organisasi terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa dengan semakin kondusifnya *quality of worklife* maka dapat meningkatkan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang. Temuan ini mendukung hasil penelitian Budiman (2017) bahwa ada pengaruh positif *quality of worklife* sebagai mediasi iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.

SIMPULAN

Berdasarkan uraian pembahasan diatas diketahui bahwa semakin baiknya iklim organisasi dan *quality of worklife* pada karyawan PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang, maka semakin baik pula kepuasan karyawan PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang. Lebih lanjut, *quality of worklife* mampu menjadi variabel mediasi antara iklim organisasi dan *quality of worklife* pada karyawan PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang. Penelitian ini hanya terbatas pada tiga variabel yang terdiri dari Iklim Organisasi, *Quality of Worklife* dan Kepuasan Kerja. Sehingga, Peneliti selanjutnya juga dapat menggunakan metode lain dalam meneliti kepuasan kerja, misalnya melalui wawancara mendalam terhadap karyawan, sehingga informasi yang diperoleh dapat lebih bervariasi daripada angket yang jawabannya telah tersedia.

REFERENSI

- Aryansah, Imam Dan Erika Setyanti Kusumaputri (2013), *Iklim Organisasi Dan Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan*, Yogyakarta
- Budiman, Arief (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Quality of Worklife serta Implikasinya Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada PT. Mediatama Binakreasi). *Jurnal Citra Widya Edukasi* Vol IX No. 1 April 2017.
- Cribbin, JJ. (1981). *Kepemimpinan Strategi Mengefektifkan Organisasi*. Jakarta: Pustaka Binawan Pressindo.
- Davis, Keith, dan Newstorm. (1996). *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Tujuh. Jakarta: Erlangga.
- Dhar, R. L. (2008). *Quality of work life: A study of municipal corporation bus drivers*. *The Journal of International Social Research*, 1(5), 251-273.
- Herawan, Mukzam, Nurtjahyanto. (2015), *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Kantor Cabang*

- Kota Malang Kawi-Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol.1 No.1. diambil dari data base administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id
- Husnawati, Ari. (2006). Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen dan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Variabel (Studi Pada PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang). Semarang : Tesis Universitas Diponegoro. eprints.undip.ac.id.
- Idrus, M. (2006). Implikasi iklim organisasi & karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja pegawai dilingkungan pemerintah daerah kabupaten Sukabumi. Majalah Ilmiah UNIKOM vol.6 no. 2, 225-233.
- Jyoti Mahadeo. (2013). Effect of Motivation on Employees' Work Performance at Ireland Blyth Limited. Proceedings of 8th Annual London Business Research Conference Imperial College, London, UK, 8 -9 July, 2013, ISBN: 978-1-922069-28-3.
- Kesawa, I. M. W., Suparha, I. W. G., & Subudi, M. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Pada Pt Suka Pandawa. E- Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 5 (8). Dari <https://ojs.unud.ac.id>.
- Mathis Robert, Jackson John. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Salemba empat.
- Permadi, K.D.D., & Utama, I.W.M. (2016). Pengaruh iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan Bank Rakyat Indonesia. E-Journal Manajemen Unud, 5(10), 6201-6228.
- Prasetyawati, M. & Kusnudin. 2016. Pengaruh Quality Of Work Life Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Gemala Kempa Daya. Jurnal Teknologi, 8(1).
- Robbins & Judge. (2015). Perilaku Organisasi Edisi 16. Jakarta. Salemba Empat.
- Rokhman, W. (2013) Pengaruh quality of worklife terhadap kepuasan kerja. Komitmen organisasi, turnover intention dan stress kerja; Studi pada Bmt di Kudus. Equilibrium 1(2).
- Rubel, M. R., & Kee, D. M. (2014). *Quality of Work Life and Employee Performance: Antecedent and Outcam of Job Satisfaction in Partial Least Square (PLS)*. 31(4), 456-467.
- Santhi, N. P. M. C., & Mujiati, N. Wayan. (2016). Pengaruh *quality of work life*, dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Manajemen Unud, 5(11), 7300–7327.
- Srivastava, S. & Kanpur, R. (2014). *A Study on Quality Of Work Life: Key Elements & It's Implications*. *Journal of Business and Management*, 16(3), 54-59.
- Surachim, A., Firdaus, T. (2008). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Divisi Pharmaserve Di PT Combiphar Jakarta. Jurnal Pendidikan Manajemen Bisnis. Volume 7 No.13, Februari 2008. Diakses 14 November 2012, dari jurnal.upi.edu/strategic/view/763.
- Suryabrata sumandi. (2008). Metodologi penelitian/sumadi suryabrata. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Susanty, ETTY. (2012). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan Pada Universitas Terbuka. Jurnal Organisasi dan Manajemen, 8 (2), h:121-134.
- Wibowo. (2013). Perilaku dalam Organisasi.. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. (2008). Budaya dan Iklim Organisasi. Jakarta. Salemba Empat.

