

BAB II

LANDASAN TEORI

A. *Quality Of Worklife*

1. Pengertian *Quality Of Worklife*

Quality of Work Life adalah program yang mencakup cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan dengan menciptakan karyawan yang lebih baik. Berbagai faktor perlu dipenuhi dalam menciptakan program QWL, antara lain restrukturisasi kerja, partisipasi kerja, lingkungan kerja dan sistem imbalan. Program kualitas kehidupan kerja dimaksudkan agar dilakukan perbaikan terus menerus untuk membangkitkan kinerja karyawan, misalnya dengan memberi kesempatan yang lebih baik dalam berpartisipasi, tantangan, harapan, dan kesejahteraan yang lebih menjanjikan¹⁴. Faktor yang perlu dipenuhi dalam menciptakan program QWL :

- a. Faktor restrukturisasi kerja mencakup pemberian kesempatan bagi pekerja untuk mendapatkan pekerjaan yang tertantang (*job enrichment*) dan kesempatan yang lebih luas untuk pengembangan diri.
- b. Faktor partisipasi berupa keinginan keterlibatan karyawan dalam proses pembuatan berbagai keputusan organisasional secara proporsional, tetapi tidak berarti semua karyawan harus dilibatkan dalam pembuatan semua kebijakan.

¹⁴Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*,..... hlm. 53

- c. Faktor lingkungan kerja berupa keadaan fisik dan non fisik yang memberikan kenyamanan, kesan menyenangkan dan aman bagi karyawan. Faktor fisik mencakup peralatan kerja, suhu tempat kerja, kebisingan sedangkan faktor nonfisik mencakup hubungan kerja yang terbentuk di perusahaan antar atasan dan bawahan serta antar sesama karyawan.
- d. Faktor sistem imbalan diyakini merupakan suatu hal yang sangat penting karena semua pekerja membutuhkan imbalan yang dapat menutup kebutuhan pribadi dan keluarganya¹⁵.

tiga faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja, yaitu:

- a. Sistem imbalan yang inovatif, artinya bahwa upah yang diberikan kepada karyawan memungkinkan mereka untuk memuaskan berbagai kebutuhan karyawan sesuai dengan standar hidup karyawan yang bersangkutan dengan standar pengupahan yang berlaku di pasar kerja. Sistem imbalan ini mencakup gaji, tunjangan, jaminan sosial, bonus, dan berbagai fasilitas lain sebagai upah karyawan dalam bekerja.
- b. Lingkungan kerja, adalah tersedianya lingkungan kerja yang kondusif. Termasuk dalam penetapan jam kerja, peraturan yang berlaku kepemimpinan serta lingkungan fisik. Lingkungan kerja ini sangat penting terutama bagi keselamatan dan kenyamanan karyawan dalam bekerja.

¹⁵ Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif, ...* hlm 55

- c. Restrukturisasi kerja, yaitu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pekerjaan yang menantang dan kesempatan yang lebih luas untuk mengembangkan diri sehingga mendorong karyawan untuk lebih berkembang¹⁶.

2. Komponen *Quality of Worklife*

Dalam sebuah organisasi ketika karyawan memiliki kualitas kehidupan kerja yang baik maka karyawan akan memiliki perasaan memiliki terhadap organisasinya (*sense of belonging*), perasaan ikut bertanggungjawab (*sense of responsibility*), dan kesediaan untuk berpartisipasi (*sense of participation*) yang tinggi terhadap kegiatan organisasi. Untuk itulah perlu diselenggarakan kegiatan pengembangan organisasi melalui perbaikan dan peningkatan kualitas kehidupan kerja. Keberhasilan organisasi dalam melaksanakan *Quality of Worklife* akan memberikan dampak positif bagi karyawan yaitu meningkatnya motivasi kerja dalam organisasi.

Ditinjau dari perspektif karyawan, *Quality of Worklife* bertujuan untuk meningkatkan kondisi kerja, sedangkan dari perspektif pemberi kerja bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi¹⁷.

Sembilan aspek dari *Quality of Worklife*, yaitu:

a. Partisipasi anggota organisasi

Pengambilan keputusan merupakan suatu proses memilih rangkaian tindakan dari dua atau lebih alternatif pilihan untuk menghasilkan sebuah kebijakan. Dalam sebuah organisasi harus mampu membuat anggota di

¹⁶Wayne Cascio, *Motivation and Personality*. (New York: 2001), hlm. 46

¹⁷Mangkunegara, Anwar Prabu, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*..... hlm. 65

dalamnya mampu berpartisipasi secara optimal, tidak hanya menciptakan perasaan diterima, diakui, dan dihargai tetapi juga memberikan peluang menyampaikan ide/gagasan, kreativitas, inovasi, saran, pendapat dan kritik-kritik. Karyawan merupakan orang pertama dalam organisasi yang berhubungan langsung dengan pembeli/pelanggan. Oleh karena itu, pengumpulan pendapat dari semua orang yang terlibat dalam organisasi menggunakan informasi dari karyawan sebagai dasar pengambilan keputusan bersifat komprehensif dan akurat. Pemberdayaan karyawan ini merupakan kunciutama dalam motivasi dan produktivitas. Seorang karyawan yang merasa dirinya dihargai dan memiliki kontribusi akan berkembang secara pribadi dan professional sehingga kontribusinya dalam organisasi dapat dimaksimalkan. Terdapat tiga aspek penting dalam dalam proses pengambilan keputusan yaitu keterlibatan karyawan, informasi, dan kreativitas. Dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan akan dihasilkan kemungkinan solusi potensial yang lebih komprehensif¹⁸.

b. Kesempatan untuk Mengembangkan Diri

Manajemen karier dinyatakan sebagai suatu proses yang ditempuh oleh karyawan untuk mendapatkan berbagai kemajuan melalui berbagai tahapan. Setiap tahapan ditandai dengan seperangkat tugas yang berbeda, minat, dan saling hubungan antar karyawan.

Fokus tujuan merupakan penentu penting perilaku pengembangan dan kemauan untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan. Tujuan

¹⁸Fandi Tjiptono, *Total Quality Management, Edisi Revisi*, (Yogyakarta: 2003), hlm. 125

tersebut memengaruhi perilaku dengan memberi fasilitas pada pengembangan strategi pencapaian tujuan yaitu strategi untuk karyawan agar mereka mengikat perilaku dan kegiatan yang terencana untuk meningkatkan kekuatan keterampilan. Semakin terfokus tujuan karier karyawan, mereka akan semakin mengikat diri pada perilaku yang akan menolong mereka mencapai tujuan sehingga semakin besar motivasi mereka untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan organisasi.

Karyawan harus menerima tanggungjawab untuk kariernya sendiri, menghargai minat keterampilan dan nilai, mencari informasi dan sumber karier, dan secara umum mengambil langkah-langkah yang akan ditempuh untuk memenuhi sebuah karier. Organisasi seharusnya dapat memberikan komunikasi misi dan kebijakan perusahaan dengan adanya pelatihan dan pengembangan, memberikan informasi program karier, dan menawarkan satu keanekaragaman pilihan karier.¹⁹

Sonny Sumarsono menyatakan indikator untuk mengukur kesempatan karyawan untuk mengembangkan diri yaitu:

- 1) Kadar memberi kesempatan
- 2) Inisiatif
- 3) Kebebasan memecahkan masalah
- 4) Jenjang karier²⁰

¹⁹ Fandi Tjiptono, *Total Quality Management*, hlm. 126

²⁰ Sonny Sumarsono, *Metode Riset Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), hlm. 221

c. Pengembangan karier

Sebuah perusahaan atau organisasi dapat menciptakan kepuasan kerja karyawan dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk dapat mengembangkan kariernya. Pengembangan karier ini memberikan karyawan perasaan mendapat perhatian dan perlindungan jabatan yang adil. Dalam hal ini, organisasi bertanggungjawab untuk tidak melakukan KKN (Kolusi Korupsi Nepotisme) baik dalam kegiatan penerimaan karyawan baru, promosi jabatan, melaksanakan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan sebagai persyaratan promosi, serta melakukan penilaian yang jujur dan obyektif terhadap kinerja karyawan. Kejelasan pengembangan karir merupakan suatu usaha yang ditempuh untuk memenuhi harapan dan dapat mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya²¹.

d. Penyelesaian konflik

Konflik merupakan perselisihan yang terjadi antar manusia. Di dalam organisasi terjadinya konflik antar karyawan, karyawan dengan atasan atau sebaliknya tidak dapat dihindari. Terjadinya konflik tersebut berdampak pada pelaksanaan tanggungjawab pekerjaan akan terhambat sehingga perusahaan atau organisasi menjadi tidak efektif dalam mencapai tujuannya. Dengan memberikan kesempatan pada karyawan untuk dapat memecahkan konflik dengan perusahaan atau sesama karyawan secara terbuka dan jujur akan sangat berpengaruh pada loyalitas serta motivasi kerja yang positif.

²¹ Fandi Tjiptono, *Total Quality Management*,hlm. 126

e. Komunikasi

Komunikasi sangat berperan penting dalam mempengaruhi iklim organisasi, artinya komunikasi juga berpengaruh terhadap mengefektifkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, manajer sebagai pemimpin dalam perusahaan harus mampu melakukan komunikasi yang baik agar menjadi salah satu pendukung dalam organisasi atau perusahaan mencapai tujuannya. Komunikasi dalam organisasi dapat dilaksanakan dengan melakukan pertemuan-pertemuan kelompok kerja atau pertemuan antar unit kerja²².

f. Keselamatan kerja

Dalam pengefektifan organisasi atau perusahaan munculnya perasaan gelisah atau resah di lingkungan kerja dapat menurunkan motivasi, disiplin kerja dan loyalitas karyawan. Dengan memberikan jaminan keselamatan kerja pada karyawan akan menciptakan perasaan nyaman karyawan dalam organisasi. Jaminan keselamatan kerja dapat dilakukan seperti dengan menghindari pemutusan hubungan kerja sepihak, mengikutsertakan karyawan dalam program pensiun, dll.

g. Kesehatan kerja

Setiap karyawan memerlukan perhatian terhadap pemeliharaan kesehatannya, agar dapat bekerja efektif, efisien, dan produktif. Kesehatan kerja terdiri dari kesehatan fisik dan mental. Untuk itu perusahaan dapat mendirikan pusat kesehatan karyawan, menyelenggarakan program pemeliharaan kesehatan, program rekreasi dan program konseling bagi

²² Fandi Tjiptono, *Total Quality Management*,hlm. 126

karyawan. Dengan adanya program kesehatan kerja diharapkan karyawan menjadi lebih produktif.²³

h. Kebanggaan organisasi

Di lingkungan suatu perusahaan, karyawan perlu dibina dan dikembangkan perasaan bangga terhadap tempat kerja, jabatan dan pekerjaannya. Dalam hal ini, perusahaan memegang peran penting dalam menciptakan dan mengembangkan identitas yang dapat menimbulkan rasa bangga karyawan terhadap perusahaan. Misalnya dalam bentuk yang sederhana seperti logo, lambang, seragam perusahaan, dan lain-lain. Selain itu rasa bangga juga dapat ditimbulkan dari keikutsertaan karyawan dalam partisipasi perusahaan terhadap kehidupan bangsa dan negara serta mengikutsertakan karyawan dalam kegiatan kepedulian terhadap masalah lingkungan sekitar. Karyawan yang memiliki rasa bangga terhadap pekerjaannya akan mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadinya.

i. Kesehatan Lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah sesuatu yang berada disekitar pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik jika karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut dapat bekerja secara optimal, sehat, aman, dan nyaman²⁴.

Menurut Soedarmayanti, menyatakan bahwa lingkungan kerja dibagi menjadi dua garis besar, yaitu:

²³ Fandi Tjiptono, *Total Quality Management, Edisi Revisi*,..... hlm 128

²⁴ Ibid..... hlm. 128

a. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik merupakan semua keadaan berbentuk fisik yang ada disekitar tempat kerja karyawan yang dapat memengaruhi kerja karyawan secara langsung atau tidak langsung.

b. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

beberapa faktor yang dapat memengaruhi lingkungan kerja sebagai berikut:

- 1) Penerangan atau cahaya
- 2) Suhu udara
- 3) Suara bising
- 4) Tata warna di tempat kerja
- 5) Dekorasi di tempat kerja
- 6) Ruang gerak yang dibutuhkan
- 7) Keamanan kerja
- 8) Hubungan antar karyawan²⁵

Kedua jenis lingkungan ini yang memengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi hendaknya dapat memperhatikan lingkungan eksternal maupun tempat bekerja karyawan, sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman dan merasa aman.

²⁵Soedarmayanti, *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandar maju, 2001), hlm. 21

j. Kompensasi atau upah yang layak

Memberikan kompensasi yang layak kepada karyawan merupakan salah satu cara manajemen untuk dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Untuk itu, diperlukan kemampuan perusahaan dalam hal menyusun dan menyelenggarakan sistem dan struktur pemberian kompensasi yang kompetitif dan dapat menyejahterakan kehidupan karyawan sesuai jabatan di perusahaan dan status sosial ekonominya di masyarakat. Dan kompensasi nonfinansial (seperti program-program pelayanan bagi karyawan)²⁶.

B. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja dari seseorang atau sekelompok orang yang tidak hanya terwujud hasil fisik saja, tetapi meliputi kemampuan kerja, disiplin, rasa tanggung jawab, kesetiaan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, kepemimpinan dan sebagainya yang dilakukan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi secara legal, dan sesuai dengan moral dan etika.

Kinerja karyawan (prestasi kerja) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang mampu dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan. kinerja adalah kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam

²⁶ Fandi Tjiptono, *Total Quality Management, Edisi Revisi*,hlm. 128

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya²⁷.

kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut²⁸.

2. Membangun Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat di optimumkan dengan menetapkan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap karyawan, sehingga mereka mengerti apa fungsi dan tanggungjawabnya. Pembuatan deskripsi jabatan yang baik akan menjadi landasan untuk:

a. Penentuan gaji

Hasil deskripsi jabatan akan berfungsi sebagai perbandingan pekerjaan di suatu organisasi dapat pula dijadikan sebagai landasan dalam penentuan gaji yang adil bagi karyawan sekaligus sebagai data pembanding persaingan dalam perusahaan.

b. Seleksi Karyawan

Deskripsi jabatan juga sangat dibutuhkan dalam penerimaan karyawan, seleksi serta penempatan. Selain itu juga merupakan sumber untuk pengembangan spesifikasi pekerjaan yang dapat menjelaskan tingkat kualifikasi yang dimiliki oleh seorang pelamar.

²⁷Mangkunegara, Anwar Prabu, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, hlm. 67

²⁸Mathis, R.L. & J.H. Jackson. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Dian Angelia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), hlm. 65

c. Orientasi

Deskripsi jabatan dapat mengenalkan tugas-tugas pekerjaan yang baru kepada karyawan dengan cepat dan efisien.

d. Penilaian Kinerja

Deskripsi jabatan menunjukkan perbandingan bagaimana karyawan memenuhi tugasnya dan bagaimana tugas tersebut harus dipenuhi.

e. Pelatihan dan Pengembangan

Deskripsi jabatan akan memberikan analisis yang akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk membantu pengembangan karir.

f. Uraian dan Perencanaan Organisasi

Deskripsi jabatan akan menunjukkan kelebihan dan kekurangan pertanggungjawaban. Dalam hal ini, deskripsi jabatan akan menyeimbangkan tugas dan tanggungjawab.

g. Uraian Tanggungjawab

Deskripsi jabatan akan membantu individu untuk memahami tugas dan tanggungjawab yang diberikan²⁹.

3. Faktor yang memengaruhi kinerja karyawan

Terdapat tiga faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan, antara lain:

²⁹Sinambela, PoltakLijan, *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi*, (Yogyakarta: 2012), hlm. 75

a. Kualitas Kerja

Kualitas kerja individu karyawan dalam suatu perusahaan akan bermanfaat untuk menjaga daya saing perusahaan dan juga menjaga keberlangsungan perusahaan di era bisnis yang dinamis. Kualitas kerja karyawan terbaik mampu dihasilkan dari peningkatan kualitas kerja, mutu kerja, dan penguatan budaya organisasi. Termasuk kecerdasan individu untuk tumbuh dan berkembang dengan wawasan, pengetahuan, teknologi, cara kerja, dan kepribadian yang kreatif dalam bekerja.

b. Kuantitas Kerja

Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja yang dilakukan karyawan dalam waktu tertentu serta kecepatannya dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya sebagai karyawan. Peningkatan kuantitas kerja dapat terjadi jika karyawan memiliki keterampilan, keahlian, dan perilaku yang baik³⁰.

c. Sikap Kerja

Seseorang mampu memiliki berbagai macam sifat, tetapi dalam kehidupan organisasi difokuskan pada beberapa sikap yang berkaitan dengan kerja. Sikap kerja ini berisi tentang evaluasi positif atau negative yang dimiliki seseorang tentang aspek-aspek lingkungan kerja mereka. Aspek-aspek tersebut adalah kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, dan komitmen organisasional. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut. Sementara

³⁰Mangkunegara, Anwar Prabu, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, hlm. 71

karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya memiliki sikap negatif. Keterlibatan karyawan, mengukur tingkat sampai mana individu memihak pekerjaannya dan menganggap penting tingkat kinerja yang dicapai sebagai bentuk penghargaan diri. Sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut karyawan-karyawan tersebut³¹.

Sedangkan menurut Mangkunegara ada beberapa faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja, yaitu:

1) Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan (*Knowledge dan Skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang tinggi untuk jabatannya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka karyawan tersebut akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Maka dari itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor motivasi

Motivasi tumbuh dari sikap seorang karyawan yang menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang mendorong diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan. Sikap mental merupakan kondisi yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai kinerja secara maksimal. Seorang karyawan harus siap secara mental maupun fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu

³¹Mangkunegara, Anwar Prabu, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, hlm. 72

memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja yang aman dan nyaman diantara sesama karyawan³².

4. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu

a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c) Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat

³²Mangkunegara, Anwar P, *Perencanaan dan Pengembangan*,..... hlm. 13

dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

f. Penempatan pegawai

Pengalokasian di departemen perusahaan, dengan mengidentifikasi kepribadian dan keahlian akan menjadikan acuan di mana ia harus dan cocok ditempatkan. Selain perhatian di bidang perekrutan dan alokasi, tahap pelatihan dan pengembangan merupakan hal yang sangat penting. Dengan memberikan pelatihan skill serta motivasi bagi para karyawan akan meningkatkan kepercayaan diri serta rasa memiliki karyawan bagi perusahaan.³³

C. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu ungkapan perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya, terhadap kesempatan promosi, hubungan dengan rekan kerja, pengawasan dan perasaan puas terhadap pekerjaan itu sendiri³⁴. Kepuasan kerja lebih mencerminkan sifat daripada perilaku. Menurut Handoko menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan ketika para karyawan menjalankan pekerjaannya masing-masing³⁵.

³³Robbins, Stephen P, *Perilaku Organisasi, PT Indeks*, (Jakarta: Kelompok Gramedia, 2006), hlm. 260

³⁴ Purnami Titisari, *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB): Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*, (Jakarta: Mitra Wacana, 2014), hlm 18

³⁵ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, ...* hlm 193

Dalam mengukur tingkat kepuasan kerja seseorang perlu diketahui faktor-faktor apa saja yang menjadi tolak ukurnya. Robbins menjelaskan lima faktor yang dapat menjadi tolak ukur kepuasan kerja, antara lain:

- a. Kepuasan dengan gaji
- b. Kepuasan dengan promosi
- c. Kepuasan dengan rekan kerja
- d. Kepuasan dengan atasan
- e. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri³⁶

Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan seseorang. Dalam menganalisa kepuasan kerja seseorang, banyak faktor yang perlu diperhatikan. Misalnya sifat pekerjaan seseorang mempunyai dampak tertentu pada kepuasan kerjanya. Seorang karyawan dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya³⁷. Berikut beberapa teori tentang kepuasan kerja dapat dikelompokkan menjadi 3 macam teori, yaitu:

a. *Disprepancy Theory* (Teori Perbedaan)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Menurut Gibson yang dikutip dari Sopiah, menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan selisih antara atau perbandingan antara kenyataan dan harapan. Kemudian Locke juga menambahkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada kondisi yang sesungguhnya sesuai dengan harapan yang diinginkan. Apabila kenyataan yang

³⁶ Coulter Robbins, *Manajemen*, (Jakarta: Erlangga, 2010), hlm 149

³⁷ Sajian, Sondang P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: 2008), hlm. 88

terjadi semakin dekat dengan harapan yang diinginkan, maka orang tersebut akan merasa puas. Begitupun sebaliknya, ketika kenyataan yang terjadi semakin jauh dari yang diharapkan maka seseorang tidak akan merasa puas³⁸.

b. *Equity Theory* (Teori Keseimbangan)

Prinsip teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia akan merasakan adanya ketidakadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor ataupun di tempat lain. terdapat tiga elemen dalam teori keseimbangan, yaitu elemen *input*, *outcome*, dan *comparison person*. Yang dimaksud dengan input adalah semua nilai berharga yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja, contohnya: pendidikan, pengalaman, keahlian, usaha, dan lain lain

Outcome adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai sebagai hasil dari pekerjaannya. Misalnya upah, keuntungan tambahan status simbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau ekspresi diri. Sedangkan *comparison person* dapat diartikan sebagai perasaan seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain, atau bisa juga dengan dirinya sendiri di waktu lampau. Dalam teori keseimbangan, setiap karyawan akan membandingkan rasio *input-outcomes* orang lain. Bila seseorang menganggap perbandingan yang terjadi cukup adil maka ia akan merasa puas. Jika perbandingan yang terjadi tidak seimbang tetapi menguntungkan maka bisa

³⁸ Sopiah, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: 2008), hlm 172

menimbulkan kepuasanbisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan, maka akan timbul ketidakpuasan³⁹.

c. *Two Factor Theory* (Teori Dua Faktor)

Teori motivasi dua faktor yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg adalah faktor yang membuat orang merasa puas dan tidak puas. Dalam pandangan yang lain, dua faktor yang dimaksudkan dalam teori motivasi Herzberg adalah dua rangkaian kondisi. Yang pertama adalah sekelompok kondisi ekstrinsik (konteks pekerjaan) atau faktor *hygiene* meliputi gaji/upah, keamanan kerja, kondisi pekerjaan, status, kebijakan sosial, supervisi, serta hubungan antar karyawan. Kedua, kondisi intrinsik atau faktor motivasi yang meliputi prestasi kerja, pengakuan, tanggungjawab, kemajuan, serta pekerjaan itu sendiri. Apabila kondisi itu tidak ada, maka kondisi tersebut ternyata tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Serangkaian kondisi ini biasa disebut sebagai satisfier atau motivator. Agar terdapat sifat kerja yang positif pada para bawahan, maka menurut Herzberg para manajer harus memberi perhatian sungguh-sungguh terhadap faktor-faktor motivator kepada para bawahan. Faktor tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) keberhasilan pelaksanaan / *achievement*
- 2) tanggungjawab / *responsibilities*
- 3) pengakuan / *recognition*
- 4) pengembangan / *advancement*
- 5) pekerjaan itu sendiri/ *the work it self*⁴⁰.

³⁹ Mohamad As'ad, *Psikologi Industry*, (Yogyakarta: Lyberti. 2004), hlm. 105

2. Faktor yang memengaruhi kepuasan kerja

Terdapat lima faktor yang dapat menyebabkan kepuasan kerja karyawan, yaitu:

a. *Need Fulfillment* (Pemenuhan Kebutuhan)

Dalam hal ini, kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan yang memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya. Hal ini terkait dengan teori kebutuhan dari Maslow, yang mengemukakan bahwa kebutuhan manusia pada dasarnya dapat dijelaskan secara berjenjang dalam 5 tingkatan. 5 tingkatan tersebut yaitu kebutuhan fisiologis, keamanan, kasih sayang, penghargaan dari orang lain, serta aktualisasi diri.

b. *Discepancies* (Perbedaan)

Kepuasan menurut faktor ini merupakan sejauh mana hasil yang dapat memenuhi harapan, yang mencerminkan perbedaan antara yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Jika kenyataan yang terjadi lebih kecil dari yang diharapkan, tentu saja akan mengakibatkan ketidakpuasan. Akan tetapi sebaliknya, jika kenyataan lebih besar dari yang diharapkan maka karyawan akan merasa puas.

c. *Value Attainment* (Pencapaian Nilai)

Pencapaian nilai dalam hal ini menunjukkan bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting. Nilai yang diharapkan masing-masing orang pasti berbeda baik kuantitas maupun kualitas dari nilai tersebut.⁴¹

⁴⁰ Mohamad As'ad, *Psikologi Industry*,hlm. 105

⁴¹ Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki, *Organizational Behaviour*, (Boston: 1989), hlm

d. *Equity* (Keadilan)

Keadilan berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Sulitnya adalah menyamakan persepsi tentang kriteria dan ukuran keadilan tersebut.

e. *Dispositional/Genetic Componen* (komponen genetik)

Dalam hal ini, kepuasan didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Indikator yang dijadikan acuan untuk melihat kepuasan kerja ini dihubungkan dengan lingkungan kerja baik internal maupun eksternal⁴².

Sedangkan menurut Luthans, menunjukkan terdapat lima faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu:

a. Pekerjaan itu sendiri

Faktor ini menjelaskan pandangan karyawan mengenai pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, melalui pekerjaannya tersebut karyawan memperoleh kesempatan untuk belajar dan memperoleh peluang untuk menerima tanggungjawab. Adanya kesesuaian pekerjaan dengan keterampilan dan kemampuan karyawan diharapkan mampu mendorong karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik⁴³.

b. Gaji/upah

Pemberian upah didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan

⁴² Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki, *Organizational Behaviour*,.....hlm 226

⁴³ F. Luthans, *Organizational Behaviour*, (McGraw-Hill New York: Sevent Edition. 1995), hlm. 145

besar akan menghasilkan kepuasan. Semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kemungkinan karyawan tersebut melakukan perbandingan sosial dengan karyawan di luar perusahaan yang bergerak di bidang yang sama. Jika upah yang diberikan perusahaan lebih rendah dibandingkan dengan upah yang berlaku di perusahaan yang sejenis dan memiliki tipe yang sama, maka akan menimbulkan ketidakpuasan kerja karyawan terhadap upah. Oleh sebab itu, upah harus ditentukan sedemikian rupa agar kedua belah pihak (karyawan dan perusahaan) merasa sama-sama diuntungkan. Karena jika karyawan merasa puas dengan gaji yang diterimanya, maka akan dapat menciptakan kepuasan kerja yang diharapkan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

c. Kesempatan promosi

Kesempatan promosi memberikan pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja karena adanya perbedaan balas jasa yang diberikan.⁴⁴

d. Rekan kerja

Rekan kerja yang bersahabat, kerjasama rekan kerja, atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual. Sementara rekan kerja juga dapat memberikan dukungan, nasehat atau saran, bantuan kepada sesama rekan kerja. Baiknya hubungan antara rekan kerja sangat besar artinya jika rangkaian pekerjaan tersebut memerlukan kerjasama tim yang tinggi. Tingkat keeratn hubungan antara rekan kerja memiliki pengaruh terhadap mutu dan interaksi yang terjadi dalam suatu

⁴⁴ F. Luthans, *Organizational Behaviour*, hlm. 145

kelompok kerja. Kelompok yang mempunyai tingkat kecerdasan yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas. Kepuasan tersebut timbul karena kurangnya ketegangan, kecemasan dalam kelompok, dan lebih mampu menyesuaikan diri dengan tekanan pekerjaan.

e. Kondisi kerja

Kondisi kerja bagus akan membuat pekerjaan dengan mudah dapat ditangani. Sebaliknya, jika kondisi kerja tidak menyenangkan maka berdampak sebaliknya pula. Kondisi kerja yang bagus seperti lingkungan yang bersih dan menarik, sedangkan lingkungan yang tidak menyenangkan misalnya berisik dan panas. Jika kondisi kerja bagus maka tidak akan ada masalah dengan kepuasan kerja karyawannya, dan hal sebaliknya pun terjadi jika kondisi buruk maka dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan juga akan buruk⁴⁵.

⁴⁵ F. Luthans, *Organizational Behaviour*,hlm 145-146

D. Kajian Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Ariani⁴⁶, skripsi yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Quality Of Work Life* dan Budaya Kaizen terhadap Komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening Di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal. adapun jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa quality of work life berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal, dikarenakan mayoritas karyawan masih berusia 20-30 tahun dan masa kerja mereka yang terbilang belum lama karna < 5 tahun, memiliki tingkat tekanan kerja yang tinggi. Dengan naiknya quality of work life yang diikuti dengan kenaikan target perusahaan maka akan membuat tekanan bagi karyawan yang berdampak pada menurunnya kepuasan kerja. terdapat persamaan dan perbedaan dalam penelitian ini, persamaan dengan penelitian terdahulu terletak pada faktor yang dijadikan bahan penelitian yaitu mengenai *Quality of Worklife* dan Kepuasan kerja dan mengambil data dari Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal. Adapun perbedaannya peneliti mengambil metodologi penelitian deskriptif komparatif dan mengambil data dari BMT Sahara Tulungagung dan BMT Pahlawan Tulungagung.

⁴⁶ Dwi Ariani, *Pengaruh Quality Of Work Life dan Budaya Kaizen terhadap Komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening Di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang kendal.* (Salatiga : Skripsi tidak diterbitkan, 2017)

Makaluas⁴⁷, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja pada PT BPR Prisma Dana Manado. Adapun jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang sangat kuat dalam mempengaruhi terciptanya kepuasan kerja PT.BPR Prisma Dana Manado secara optimal, nilai R (korelasi) yang dihasilkan adalah 0,986, maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan dan kepuasan kerja berhubungan positif yang artinya adalah kemampuan variabel kinerja karyawan dalam mempengaruhi kepuasan kerja di PT.BPR Prisma Dana Manado sangat besar. kepuasan kerja (Y1) dapat dijelaskan oleh Kinerja karyawan melalui regresi $Y = 29,703 + 0,282X$. Hal ini berarti Konstanta sebesar 29,703, mengandung arti bahwa nilai konsisten variabel Y adalah sebesar 29,703, dan Koefisien arah regresi sebesar 0,282 menyatakan setiap penambahan 1% nilai X, maka nilai Y bertambah sebesar 0,282. Koefisien arah regresi tersebut bernilai positif, sehingga dapat dikatakan bahwa arah pengaruh variabel X dan variabel Y adalah positif. Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat persamaan dan perbedaan dalam penelitian ini, persamaan dengan penelitian terdahulu terletak pada faktor yang dijadikan bahan penelitian yaitu mengenai *Quality of Worklife* dan Kinerja Karyawan. Adapun perbedaannya peneliti mengambil jenis penelitian kuantitatif deskriptif komparatif dan mengambil data dari

⁴⁷ Christian G. Makaluas, *pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Prisma Dana Manado*, (Administrasi Bisnis, Vol. 5 No. 05 2015)

BMT Sahara Tulungagung dan BMT Pahlawan Tulungagung.

Skripsi Marlia⁴⁸, yang bertujuan untuk mengetahui Pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada CV alam Prima computer Bandar Lampung. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa, pengujian yang dilakukan dengan melihat angka Sig.f hitung pada tabel Anova SPSS. Berdasarkan hasil perhitungan SPSS, didapat angka Sig. Fhitung sebesar $0.000 < 0.05$ sehingga dapat diartikan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima yaitu kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV Alam Prima Komputer Bandar Lampung. Berdasarkan analisis kualitatif antara lain diketahui bahwa: persentase tertinggi karyawan yang merasa kurang puas disebabkan oleh Lingkungan kerja, Kemampuan pimpinan dalam mengambil keputusan dan Kesempatan untuk mengembangkan diri, dan persentase tertinggi karyawan yang dapat digolongkan kinerja rendah yaitu: Kurang melakukan inovasi dalam melaksanakan tugas, Sering melakukan kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan, dan Kesesuaian pekerjaan dengan keahlian yang dimiliki. Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat persamaan dan perbedaan dalam penelitian ini, persamaan dengan penelitian terdahulu terletak pada faktor yang dijadikan bahan penelitian yaitu mengenai *Quality of Worklife* dan Kinerja Karyawan, adapun jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Adapun perbedaannya peneliti mengambil data dari BMT Sahara Tulungagung dan BMT Pahlawan Tulungagung.

⁴⁸ Novita Marlia, *Pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada CV alam Prima Komputer Bandar Lampung* (Lampung: Skripsi tidak diterbitkan, 2010)

Wartini⁴⁹, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa, kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Honda Semarang Center Setiabudi. Apabila implikasi kualitas kehidupan kerja karyawan lebih ditingkatkan, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat pula, begitu juga sebaliknya apabila implikasi kualitas kehidupan kerja karyawan rendah maka kepuasan kerja karyawan akan menurun. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Honda Semarang Center Setiabudi. Apabila implikasi kualitas kehidupan kerja karyawan lebih ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan meningkat pula, begitu juga sebaliknya apabila implikasi kualitas kehidupan kerja karyawan rendah maka kinerja karyawan akan menurun. Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat persamaan dan perbedaan dalam penelitian ini, persamaan dengan penelitian terdahulu terletak pada faktor yang dijadikan bahan penelitian yaitu mengenai *Quality of Worklife*, kinerja Karyawan dan kepuasan kerja, adapun perbedaannya peneliti mengambil jenis penelitian kuantitatif deskriptif komparatif dan mengambil data dari BMT Sahara Tulungagung dan BMT Pahlawan Tulungagung.

⁴⁹ Yusuf Wildan Setiyadi dan Sri Wartini, *Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening*. (Manajemen. Vol. 5 No. 4 2015)

Nugraheni⁵⁰, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada Karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang). Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa, koefisien determinasi (*R square*) sebesar 0,720 menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh sebesar 72% terhadap kinerja karyawan. Sedangkan sisanya 28% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Hasil uji t variabel kualitas kehidupan kerja (X) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) menghasilkan nilai signifikansi t sebesar 0,000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa $\text{Sig. } t < \alpha$ (0,05) maka pengaruh variabel kualitas kehidupan kerja (X) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) adalah signifikan. Hal ini berarti apabila kualitas kehidupan kerja meningkat maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan. Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat persamaan dan perbedaan dalam penelitian ini, persamaan dengan penelitian terdahulu terletak pada faktor yang dijadikan bahan penelitian yaitu mengenai *Quality of Worklife*, kinerja Karyawan dan mengambil data dari PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang, Adapun perbedaannya peneliti mengambil jenis penelitian kuantitatif deskriptif komparatif data mengambil data dari BMT Sahara Tulungagung dan BMT Pahlawan Tulungagung.

⁵⁰ Annisa Rizki Nugraheni, *Pengaruh pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada Karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang)*, (Surabaya: Skripsi tidak diterbitkan, 2016)

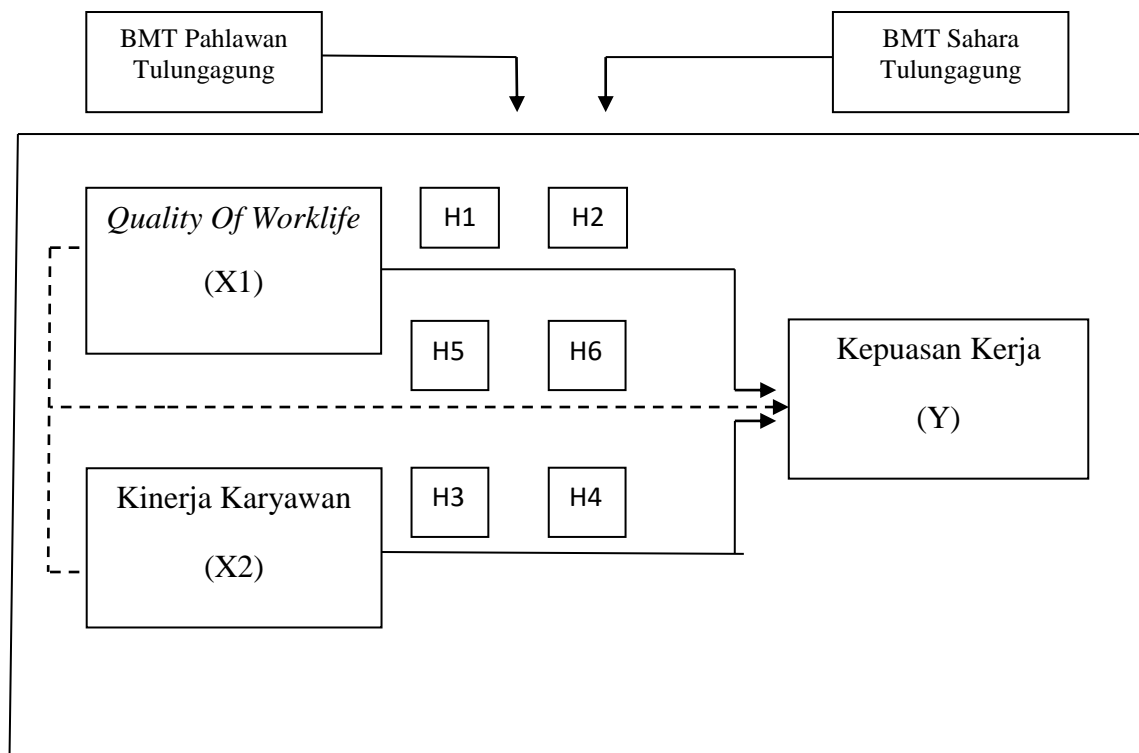
Tabel 2.1
Mapping penelitian terdahulu

No	Penulis	Judul	Perbedaan	Persamaan
1	Dwi Ariani	Pengaruh <i>Quality Of Work Life</i> dan Budaya Kaizen terhadap Komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening Di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang kendal	Ada variable lain yang berbeda yaitu kinerja karyawan serta sumber data.	Meneliti variable yang sama yaitu <i>Quality Of Work Life</i> , kepuasan kerja serta juga menggunakan metode penelitian kuantitatif.
2	Christian G. Makaluas	Pengaruh kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja pada PT BPR Prisma Dana Manado	Ada variable lain yang berbeda yaitu <i>Quality Of Work Life</i> serta sumber data.	Meneliti variable yang sama yaitu kepuasan kerja, kinerja karyawan serta juga menggunakan metode penelitian kuantitatif.
3	Novita Marlia	Pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada CV alam Prima Komputer Bandar Lampung	Ada variable lain yang berbeda yaitu <i>Quality Of Work Life</i> serta sumber data	Meneliti variable yang sama yaitu kepuasan kerja, kinerja karyawan serta juga menggunakan metode penelitian kuantitatif.
4	Yusuf Wildan Setiyadi dan Sri Wartini	Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening	Sumber data yang didapat berbeda.	Meneliti variable yang sama yaitu <i>Quality Of Work Life</i> , kepuasan kerja, dan kinerja karyawan serta juga menggunakan metode penelitian kuantitatif.
5	Annisa Rizki Nugraheni	Pengaruh pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada Karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang)	Ada variable lain yang berbeda yaitu kepuasan Kerja serta sumber data.	Meneliti variable yang sama yaitu <i>Quality Of Work Life</i> , kepuasan kerja, dan kinerja karyawan serta juga menggunakan metode penelitian kuantitatif.

E. Kerangka Konseptual

Berdasarkan telaah pustaka, maka kerangka pemikiran yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah:

Gambar 2.1
Kerangka konseptual



Keterangan :

————— : Berpengaruh secara langsung

- - - - - : Berpengaruh secara bersamaan

F. Hipotesis Penelitian

Hipotesis berasal dari kata *Hypo* yang berarti di bawah dan *thesa* yang artinya kebenaran. Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Hipotesis merupakan hubungan yang diduga secara logis antara dua variabel atau lebih dalam rumusan posisi yang dapat di uji secara empiris⁵¹.

Defenisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis adalah jawaban sementara yang harus dilakukan kebenarannya. Berdasarkan tinjauan pustaka dan landasan teori maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. H1: Terdapat pengaruh antara *Quality of Worklife* terhadap kepuasan kerja pada BMT Pahlawan Tulungagung.
2. H2: Terdapat pengaruh antara *Quality of Worklife* terhadap kepuasan kerja pada BMT Sahara Tulungagung.
3. H3: Terdapat pengaruh antara kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja pada BMT Pahlawan Tulungagung.
4. H4: Terdapat pengaruh antara kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja pada BMT Sahara Tulungagung.
5. H5: *Quality Of Worklife* dan Kinerja Karyawan berpengaruh secara bersamaan terhadap kepuasan kerja pada BMT Pahlawan Tulungagung.
6. H6: *Quality Of Worklife* dan Kinerja Karyawan berpengaruh secara bersamaan terhadap kepuasan kerja pada BMT Sahara Tulungagung.

⁵¹ Nur Indrianto dan Bambang Supomo, *Metodologi Penelitian Bisnis*, (Yogyakarta: BPFE, 2009), hlm.73