

# PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE* (QWL) TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT. BANK MUAMALAT INDONESIA DI YOGYAKARTA

**Nurma Asri Asharini, Heru Kurnianto Tjahjono, Fauziah**

Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
Email : nurmaasri\_asharini@yahoo.com

## ABSTRAK

Karyawan merupakan aset sumber daya utama dari suatu organisasi yang memiliki peran yang strategis. Kinerja karyawan sangat mempengaruhi kinerja perusahaan. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain adalah kepuasan karyawan dan *Quality of Work Life* (QWL).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Variabel yang diuji dalam penelitian adalah partisipasi karyawan, pengembangan karyawan, sistem imbalan, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sampel dalam penelitian adalah karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia di Yogyakarta yang berjumlah 108 responden, teknik pengambilan sampel dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Jenis data yang digunakan adalah data primer dengan teknik pengumpulan data menggunakan pendekatan survei (kuesioner). Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui program SPSS AMOS 16 dan SPSS 15.

Hasil penelitian adalah partisipasi karyawan, pengembangan karyawan, sistem imbalan dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Partisipasi karyawan, pengembangan karyawan, sistem imbalan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja menjadi variabel *intervening* pada pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan, namun kepuasan kerja tidak menjadi variabel *intervening* pada pengaruh partisipasi karyawan, sistem imbalan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci :** QWL; kepuasan kerja; kinerja karyawan

## PENDAHULUAN

### LATAR BELAKANG MASALAH

Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) adalah suatu bentuk integrasi ekonomi ASEAN yang direncanakan akan tercapai pada tahun 2015. Pembentukan pasar tunggal

yang diistilahkan dengan MEA ini nantinya memungkinkan satu negara menjual barang dan jasa dengan mudah ke negara-negara lain di seluruh Asia Tenggara. Salah satu industri yang bergerak dibidang jasa adalah sektor perbankan. Bank memiliki peran dan berpeluang mengembangkan industrinya sebelum dan sesudah dilaksanakannya MEA, baik perbankan konvensional maupun syariah.

Salah satu perbankan syariah yang ada di Indonesia adalah PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk. Agar dapat bersaing dalam MEA, perusahaan perlu mengoptimalkan dan mengelola sumber daya manusia atau karyawan yang ada. Karyawan merupakan sumber daya yang memiliki peran strategis, yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pelaksana aktivitas perusahaan. Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain adalah kepuasan kerja dan *Quality of Work Life* (QWL).

Kualitas kehidupan kerja seorang karyawan berhubungan dengan perilaku, baik di dalam maupun di luar pekerjaan. *Quality of Work Life* (QWL) karyawan berhubungan dengan partisipasi karyawan, pengembangan karyawan, sistem imbalan, dan lingkungan kerja yang ada di perusahaan atau organisasi. *Quality of Work Life* (QWL) yang bagus akan memberikan *positive feeling* yang besar, kepercayaan diri yang lebih tinggi, peningkatan kepuasan kerja dan peningkatan komitmen terhadap perusahaan atau organisasi. Peningkatan kepuasan kinerja dan perilaku-perilaku positif akan mendukung kinerja karyawan. Kinerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan akan menentukan tinggi rendahnya kinerja sebuah perusahaan.

## RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang telah disebutkan pada bagian sebelumnya, permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh partisipasi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta?
2. Bagaimana pengaruh pengembangan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta?
3. Bagaimana pengaruh sistem imbalan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta?
4. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta?
5. Bagaimana pengaruh partisipasi karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta?
6. Bagaimana pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta?
7. Bagaimana pengaruh sistem imbalan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta?
8. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta?

9. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta?
10. Bagaimana pengaruh partisipasi karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*?
11. Bagaimana pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*?
12. Bagaimana pengaruh sistem imbalan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*?
13. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*?

## TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang yang telah disebutkan pada bagian sebelumnya, tujuan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh partisipasi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta.
2. Menganalisis pengaruh pengembangan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta.
3. Menganalisis pengaruh sistem imbalan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta.
4. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta.
5. Menganalisis pengaruh partisipasi karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta.
6. Menganalisis pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta.
7. Menganalisis pengaruh sistem imbalan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta.
8. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta.
9. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta.
10. Menganalisis pengaruh partisipasi karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.
11. Menganalisis pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.
12. Menganalisis pengaruh sistem imbalan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.
13. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

## MANFAAT PENELITIAN

1. Bidang Teoritis
  - a. Penelitian ini dapat menjadi tambahan dalam literatur pengaruh *Quality of Work Life (QWL)* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.
  - b. Sebagai salah satu acuan yang dapat digunakan untuk referensi penelitian yang selanjutnya terutama penelitian-penelitian sumber daya manusia.
2. Bidang Praktik
  - a. Bagi pihak manajemen perusahaan sebagai pertimbangan dalam sumber informasi untuk meninjau kembali terhadap manajemen SDM, dan sebagai pertimbangan dalam melakukan perbaikan SDM guna meningkatkan kinerja perusahaan.
  - b. Bagi investor dapat menggunakan sebagai pertimbangan dalam berinvestasi pada salah satu atau beberapa perusahaan di sektor perbankan yang memiliki kualitas sumber daya manusia.

## KAJIAN PUSTAKA

Cumming dan Worley (2008) menyatakan bahwa *Quality of Work Life* yaitu hubungan antara reaksi kerja seseorang, terutama yang berhubungan dengan kepuasan personal dalam pekerjaan. Teori ini fokus pada konsekuensi personal terhadap pengalaman kerja dan bagaimana merubah kerja untuk memenuhi kebutuhan personal. Teori tersebut sejalan dengan Bernadin dan Russel (1998) yang mengemukakan bahwa *Quality of Work Life* berhubungan dengan pengalaman individu dalam memperoleh kepuasan kebutuhan personal, peningkatan motivasi, keterlibatan kerja dan komitmen dengan penghargaan mereka terhadap kehidupan kerja.

Bryfield dan Harold (1951) dalam Siagian (2003) adalah orang pertama yang memberikan pemahaman mengenai konsep kepuasan kerja. Kepuasan kerja menurut mereka adalah suatu perasaan yang dialami oleh seseorang, dimana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi yang diharapkan. Sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan atau kompensasi dari kontribusinya kepada pekerjaannya. Sehingga kepuasan kerja adalah perasaan yang dialami seseorang saat usaha untuk mencapai tujuan terpenuhi atau terlaksana dengan baik.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2008). Kualitas kehidupan kerja secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada kinerja karyawan. Aplikasi program kualitas kehidupan kerja melalui dimensi-dimensi pertumbuhan dan pengembangan, partisipasi, upah dan keuntungan serta lingkungan kerja di dalam perusahaan akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Aplikasi program kualitas kehidupan kerja juga berpengaruh terhadap peningkatan komitmen organisasional dan selanjutnya

berpengaruh pada kinerja karyawan. Aplikasi program kualitas kehidupan kerja juga berpengaruh pada kepuasan kerja yang selanjutnya mempengaruhi kinerja karyawan (Husnawati, 2006).

## **HIPOTESIS**

Partisipasi karyawan menurut Walton (1974) dalam Zin (2004), adalah adanya suatu kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi atau terlibat dalam pengambilan keputusan baik dalam pekerjaan maupun suatu masalah dalam pekerjaan. Partisipasi karyawan tersebut dijadikan salah satu indikator kualitas kehidupan kerja oleh Husnawati (2006) dalam penelitiannya. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa dimensi – dimensi dalam kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa partisipasi karyawan juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi partisipasi karyawan terhadap perusahaan maka rasa puas dalam diri karyawan akan semakin tinggi, karena karyawan merasa dihargai oleh perusahaan dan dianggap penting perannya bagi perusahaan.

**H<sub>1</sub> : Diduga partisipasi karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta.**

Salah satu faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan kerja menurut Castillo dan Cano (2004) adalah kesempatan berkembang (*possibility of growth*). Sejalan dengan teori tersebut, penelitian Husnawati (2006) menjelaskan bahwa pengembangan karyawan yang merupakan dimensi kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

**H<sub>2</sub> : Diduga pengembangan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta.**

Sistem imbalan yang diberikan berdasarkan prestasi yang dicapai oleh karyawan dapat meningkatkan prestasi kerja (Cascio, 1992). Pegawai juga membandingkan apakah dengan beban kerja yang sama antara satu pegawai dengan yang lainnya, upah yang diterima pun akan sama. Hal – hal tersebut akan mempengaruhi kepuasan pegawai (Luthans, 2006). Demikian juga dengan penelitian Ruvendi (2005), diketahui bahwa antara imbalan yang diterima pegawai dengan kepuasan kerjanya memiliki hubungan yang signifikan.

**H<sub>3</sub> : Diduga sistem imbalan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta**

Kondisi lingkungan kerja baik secara fisik seperti fasilitas kerja dan kualitas pekerjaan akan mempengaruhi kepuasan karyawan, semakin baik kondisi lingkungan kerja maka kepuasan karyawan akan semakin tinggi (Castillo dan Cano, 2004). Koesmono (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya.

#### **H<sub>4</sub> : Diduga lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta.**

Menurut Mathis dan John (2002), kinerja pada dasarnya adalah terletak pada apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan terlihat dari seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Kontribusi tersebut meliputi kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif karyawan termasuk didalamnya partisipasi karyawan terhadap perusahaan. Pada penelitian Nurwidyohening (2005) menjelaskan bahwa partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **H<sub>5</sub> : Diduga partisipasi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta.**

Dalam penelitian Agustina (2014) dijelaskan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai. Salah satu indikator kualitas kehidupan kerja yang digunakan penelitian ini adalah kesempatan menggunakan dan mengembangkan kemampuan pegawai, sehingga dapat dikatakan bahwa kesempatan mengembangkan kemampuan pegawai juga berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai.

#### **H<sub>6</sub> : Diduga pengembangan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta.**

Menurut Mathis dan John (2002) kompensasi bermanfaat untuk meningkatkan keadilan baik secara internal-eksternal maupun individu bagi karyawan serta meningkatkan kinerja dari karyawan. Dalam penelitian Agustina (2014) *Quality of Work life* berupa kecukupan dan keadilan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa jika perusahaan memberikan kompensasi atau imbalan yang sesuai dan adil, karyawan akan merasa puas dan akan bekerja lebih baik. Sejalan dengan penelitian tersebut Yasa dan I Wayan (2014) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kompensasi secara signifikan dan positif.

#### **H<sub>7</sub> : Diduga sistem imbalan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta.**

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah faktor lingkungan kerja. Nitisemo (1988) menjelaskan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Lingkungan kerja lebih dititikberatkan pada keadaan fisik tempat kerja. Berdasarkan pengertian tersebut maka lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja. Dengan lingkungan kerja fisik yang baik, para karyawan akan dapat bekerja dengan baik, aman, dan nyaman tanpa adanya gangguan. Hasanudin (2005) juga menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang baik akan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian tersebut maka dapat diturunkan hipotesis sebagai berikut :

**H<sub>8</sub> : Diduga lingkungan kerja berpengaruh positif kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta.**

Gibson dkk. (2006) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan bagian dari proses motivasi. Kepuasan anggota organisasi dapat dihubungkan dengan kinerja dan hasil kerja mereka serta imbalan dan hukuman yang mereka terima. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin besar kepuasan yang dirasakan oleh karyawan maka akan semakin tinggi kinerja yang dihasilkan (Arifin, 2012). Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Brahmasari dan Agus, 2008) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

**H<sub>9</sub> : Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta.**

Dalam penelitian Husnawati (2006), menjelaskan bahwa kualitas kehidupan kerja secara tidak langsung (melalui variabel *intervening* kepuasan kerja) mempengaruhi kinerja karyawan. Partisipasi karyawan merupakan salah satu indikator kualitas kehidupan kerja yang digunakan pada penelitian ini. Partisipasi karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, walaupun tingkat pengaruhnya sangat kecil kecil daripada indikator kualitas kehidupan kerja lainnya yaitu pertumbuhan dan pengembangan, sistem imbalan serta lingkungan kerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi partisipasi karyawan terhadap perusahaan akan meningkatkan kepuasan dan selanjutnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

**H<sub>10</sub> : Diduga partisipasi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.**

Pengembangan karyawan memiliki pengaruh paling rendah terhadap kinerja karyawan daripada indikator kualitas kehidupan lainnya dalam penelitian Husnawati (2006). Hasil penelitian menyatakan bahwa aplikasi kualitas kehidupan kerja secara tidak langsung (melalui variabel *intervening* kepuasan kerja) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa pengembangan karyawan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan, dengan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

**H<sub>11</sub> : Diduga pengembangan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.**

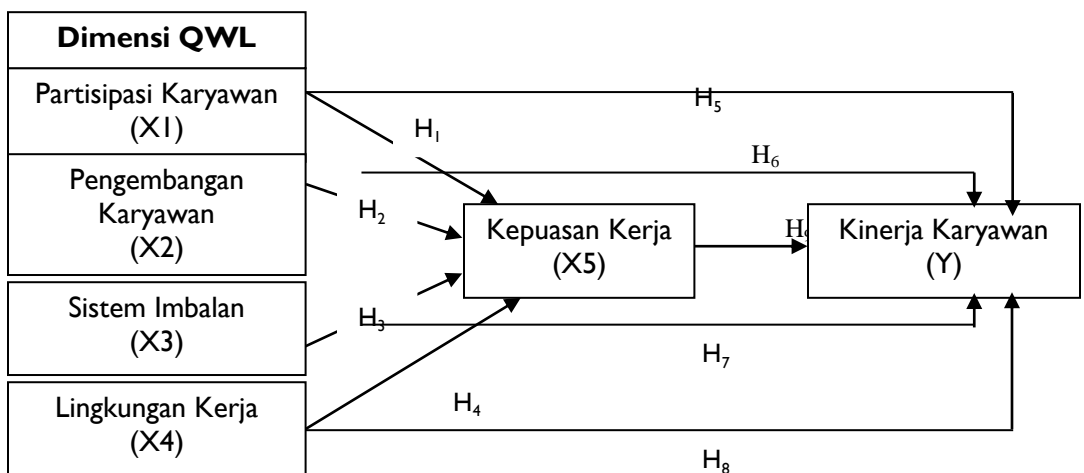
Menurut Robbin (1996) menyebutkan sumber kepuasan kerja terdiri atas pekerjaan yang menantang, imbalan yang sesuai, kondisi atau lingkungan kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung. Konsekuensi dari kepuasan kerja dapat berupa meningkat atau menurunnya prestasi kerja pegawai, pergantian pegawai (*turnover*), kemangkiran, atau pencurian (Davis, 1985). Menurut Husnawati (2006), sistem imbalan memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menyatakan bahwa kualitas kerja secara tidak langsung (melalui variabel *intervening* kepuasan kerja) berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruh sistem imbalan paling besar daripada indikator kualitas kehidupan kerja lainnya yaitu, pengembangan

karyawan, partisipasi dan lingkungan kerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin baik sistem imbalan yang digunakan maka kepuasan kerja akan meningkat dan selanjutnya meningkatkan kinerja karyawan.

**H<sub>12</sub> : Diduga sistem imbalan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.**

Dole and Schroeder (2001) dalam Edy (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Sehingga secara tidak langsung lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja dan selanjutnya menaikkan kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian Edy (2008), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dapat dikatakan bahwa dengan lingkungan kerja yang sesuai dengan keiinginan karyawan, akan meningkatkan kepuasan karyawan yang kemudian akan meningkatkan kinerja karyawan.

**H<sub>13</sub> : Diduga lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.**



Gambar I. Model Penelitian

## METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta. Sampel dari penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta yang bukan Pejabat Eksekutif. Pejabat eksekutif yaitu kepala cabang, manajer operasional, dan kepala cabang pembantu. Sampel ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu metode penentuan sampel berdasarkan kriteria – kriteria tertentu. Jumlah seluruh karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta adalah



112 orang. Karyawan yang diambil sebagai sampel hanya karyawan yang tidak menjabat sebagai pejabat eksekutif sebanyak 108 orang karyawan.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode pertanyaan dengan pendekatan survei menggunakan kuesioner. Kuesioner yang digunakan berisi pertanyaan – pertanyaan dengan memberikan score (nilai) dari setiap jawaban dengan menggunakan skala Likert.

**Variabel Independen** dalam penelitian ini adalah dimensi dari *Quality of Work Life (QWL)* yaitu partisipasi karyawan (X1), pengembangan karyawan (X2), sistem imbalan (X3), lingkungan kerja (X4). **Variabel Dependen** dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y) dengan **Variabel Intervening** adalah kepuasan kerja (X5).

Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah SEM atau *Structural Equation Modelling* yang dioperasikan melalui program SPSS AMOS 16 dan SPSS 15 dengan pengujian Ukuran Sample, Uji Normalitas Data, Uji Outlier, Uji Validitas, Uji Reabilitas, Uji Simultan dengan *Goodness Of Fit Model*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Keandalan Instrumen

#### 1. Uji Validitas

Diketahui bahwa 48 item pertanyaan variabel partisipasi karyawan (X1), pengembangan karyawan (X2), sistem imbalan (X3), lingkungan kerja (X4), kepuasan kerja (X5) dan kinerja karyawan (Y) memiliki *p-value* dibawah 0,05. Dengan demikian, maka semua item pertanyaan tersebut dinyatakan valid.

#### 2. Uji Reliabilitas

Besarnya *construct reliability* yang dihasilkan oleh masing-masing variabel memiliki nilai lebih dari 0,70. Hal ini berarti bahwa semua daftar pertanyaan (kuesioner) dari masing-masing variabel adalah reliabel.

### Pengujian Evaluasi Asumsi SEM

#### 1. Ukuran Sampel

Ukuran sampel yang sesuai dengan analisis SEM adalah minimal 100 sampel. Dalam penelitian ini menggunakan 108 responden sampel , sehingga ukuran sampel untuk analisis SEM terpenuhi.

#### 2. Uji Normalitas Data

Data menunjukkan bahwa secara *univariate* seluruh data yang diperoleh terdistribusi normal dengan nilai *critical ratio skewness* dan *kurtosis* yang berkisar antara  $\pm 2,58$  pada signifikansi 0,01. Sedangkan secara *multivariate* data tidak memenuhi asumsi normalitas karena berada di luar rentang  $\pm 2,58$ . Selanjutnya dilakukan *bootstrapping*, dengan hasil estimasi parameter *model fit* konsisten antara model tanpa *bootstrapping* dengan model setelah *bootstrapping*. Dengan hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa data normalitas dalam penelitian ini masih layak untuk digunakan dan dapat dianalisis lebih lanjut.

### 3. Uji Outlier

Uji terhadap *multivariate outliers* dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak Mahalanobis pada tingkat  $p < 0,001$ . Jarak Mahalanobis tersebut dievaluasi pada derajat bebas sebesar jumlah indikator yang digunakan dalam penelitian, yaitu sebanyak 48 indikator. Oleh karena itu, semua data yang mempunyai jarak Mahalanobis yang lebih dari  $\chi^2(48, 0,001) = 84,037$  adalah *multivariate outliers*. Hasil dari uji outlier mahalanobis distance diketahui bahwa nilai mahalanobis tidak ada yang di atas 84,037 maka dikatakan secara *multivariate* tidak ada outlier pada data. Sedangkan outlier secara *univariate* pada *descriptive statistic univariate outlier* dengan nilai *mean* 0, standar deviasi 1 dan nilai maximal tidak melebihi 3, disimpulkan tidak ada data yang terkena outlier secara *univariate*.

### 4. Pengujian Goodness Of Fit

**Tabel 1. Uji Goodness of Fit Index**

Kriteria	Nilai Rekomendasi	Hasil Uji	Keterangan
Chi-square ( $X^2$ )	Diharapkan kecil $X^2$ dengan df: 1065 adalah 1142,03	2689,446	<b>TIDAK BAIK</b>
$X^2$ - significance probability	$\geq 0,05$	0,000	<b>TIDAK BAIK</b>
CMIN/DF	$\leq 2,00$	2,525	<b>TIDAK BAIK</b>
GFI	$\geq 0,90$	0,533	<b>TIDAK BAIK</b>
AGFI	$\geq 0,80$	0,485	<b>TIDAK BAIK</b>
TLI	$\geq 0,90$	0,540	<b>TIDAK BAIK</b>
NFI	$\geq 0,90$	0,447	<b>TIDAK BAIK</b>
CFI	$\geq 0,90$	0,565	<b>TIDAK BAIK</b>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,119	<b>TIDAK BAIK</b>

Sumber : PT. Bank Muamalat Yogyakarta Data diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 1. dapat diketahui bahwa chi-square yang bernilai 2689,446 dengan probability  $p = 0,000$  menunjukkan bahwa model tidak fit atau model belum dapat diterima, begitu juga dengan kriteria yang lain belum memenuhi standar yang direkomendasikan. Oleh karena itu dilakukan modifikasi model untuk membentuk model alternative yang mempunyai *goodness of fit* yang lebih baik melalui nilai *modification indices* dari output Amos.

**Tabel 2. Uji Goodness of Fit Index Setelah Modifikasi**

Kriteria	Nilai Rekomendasi	Hasil Uji	Keterangan
Chi-square ( $X^2$ )	Diharapkan kecil $X^2$ dengan df: 1040 adalah 1116,14	1922,092	<b>TIDAK BAIK</b>
$X^2$ - significance probability	$\geq 0,05$	0,000	<b>TIDAK BAIK</b>
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,822	<b>BAIK</b>
GFI	$\geq 0,90$	0,618	<b>TIDAK BAIK</b>
AGFI	$\geq 0,80$	0,574	<b>TIDAK BAIK</b>

Kriteria	Nilai Rekomendasi	Hasil Uji	Keterangan
TLI	$\geq 0,90$	0,752	<b>TIDAK BAIK</b>
NFI	$\geq 0,90$	0,605	<b>TIDAK BAIK</b>
CFI	$\geq 0,90$	0,768	<b>TIDAK BAIK</b>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,080	<b>BAIK</b>

Sumber : PT. Bank Muamalat Yogyakarta Data diolah, 2014

Setelah dilakukan modifikasi model diperoleh nilai CMIN/DF sebesar 1,822, kurang dari nilai rekomendasi 2,00. Nilai RMSEA sebesar 0,080 yang memenuhi kriteria menandakan bahwa model fit. RMSEA merupakan ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan statistic chi-square menolak model dengan jumlah sampel yang besar. Nilai RMSEA antara 0,05 – 0,08 merupakan ukuran yang dapat diterima. Oleh karena dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini fit.

## Pengujian Hipotesis

**Tabel 3. Hasil Estimasi Model Struktural**

	Estimate	P	Keterangan
$X5 \leftarrow X1$	0,129	0,005	Signifikan
$X5 \leftarrow X2$	0,316	0,001	Signifikan
$X5 \leftarrow X3$	0,155	0,018	Signifikan
$X5 \leftarrow X4$	0,261	0,031	Signifikan
$Y \leftarrow X1$	0,124	0,031	Signifikan
$Y \leftarrow X2$	0,255	0,035	Signifikan
$Y \leftarrow X3$	0,250	0,005	Signifikan
$Y \leftarrow X4$	0,447	0,009	Signifikan
$Y \leftarrow X5$	0,940	0,004	Signifikan

Sumber : PT. Bank Muamalat Yogyakarta Data diolah, 2014

### I. Pengaruh partisipasi karyawan terhadap kepuasan kerja

Nilai koefisien *standardized regression weight* antara partisipasi karyawan dengan kepuasan kerja adalah sebesar 0,129 dengan *probability* sebesar 0,005 atau  $p < 0,05$ . Hasil pengujian tersebut membuktikan bahwa partisipasi karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti partisipasi karyawan mempengaruhi kepuasan karyawan, semakin tinggi partisipasi karyawan, maka semakin tinggi juga tingkat kepuasan kerja karyawan tersebut. Demikian pula sebaliknya, semakin rendah partisipasi karyawan, maka semakin rendah juga tingkat kepuasan karyawan. Karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta merasakan kepuasan kerja ketika karyawan diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Partisipasi karyawan terlihat ketika terdapat suatu masalah dalam pekerjaan, atasan selalu melakukan rapat untuk berdiskusi dengan bawahannya. Dalam rapat tersebut atasan akan memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk menyampaikan masalah atau kendala – kendala yang dialami oleh karyawan saat bekerja, solusi dari permasalahan tersebut, serta kekurangan–kekurangan atasan dalam memberikan keputusan dan lain sebagainya.

## 2. Pengaruh pengembangan karyawan terhadap kepuasan kerja

Nilai koefisien *standardized regression weight* antara variabel pengembangan karyawan dengan kepuasan kerja adalah sebesar 0,316 dengan *probability* sebesar 0,001 atau  $p < 0,05$ . Nilai tersebut membuktikan bahwa pengembangan karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti kepuasan karyawan dipengaruhi oleh pengembangan karyawan, semakin tinggi pengembangan karyawan maka semakin tinggi juga kepuasan kerja. Demikian sebaliknya, semakin rendah pengembangan karyawan maka tingkat kepuasan kerja juga semakin rendah. Karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta menunjukkan bahwa semakin banyak kesempatan untuk mengembangkan diri maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Perusahaan memberikan kesempatan karyawan untuk pengembangan diri antara lain berupa memberikan kesempatan karyawan untuk melanjutkan pendidikan, memberikan jenjang karier yang jelas, memberikan kesempatan untuk berinisiatif dalam melaksanakan pekerjaannya, serta melakukan program – program pengembangan dan pelatihan bagi karyawan.

## 3. Pengaruh sistem imbalan terhadap kepuasan kerja

Nilai koefisien *standardized regression weight* antara variabel pengaruh sistem imbalan terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,155 dengan *probability* sebesar 0,018 atau  $p < 0,05$ . Dari hasil uji diketahui bahwa sistem imbalan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu dapat diartikan bahwa sistem imbalan mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan, semakin tinggi atau semakin baik sistem imbalan yang diberikan oleh perusahaan maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Demikian juga sebaliknya, semakin rendah sistem imbalan yang diberikan oleh perusahaan maka tingkat kepuasan kerja karyawan juga akan semakin rendah. Sistem imbalan di PT. Bank Muamalat terdiri dari gaji pokok dan tunjangan. Gaji pokok diberikan setiap satu bulan sekali. Tunjangan karyawan meliputi insentif pencapaian target kerja 3 bulanan, tunjangan jabatan, tunjangan I tahun sekali, tunjangan cuti, tunjangan kesehatan dan tunjangan pensiun atau DPLK.

## 4. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

Nilai koefisien *standardized regression weight* antara variabel lingkungan kerja dengan variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0,261 dengan *probability* sebesar 0,031 atau  $p < 0,05$ . Berdasarkan hasil pengujian tersebut diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, lingkungan kerja mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, semakin baik lingkungan kerja pada perusahaan tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, semakin buruk lingkungan kerja pada perusahaan tersebut maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja karyawan. Karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta menyatakan bahwa karyawan puas jika lingkungan kerja mereka baik. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para karyawan dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang di emban atau yang menjadi tanggung jawabnya. Lingkungan kerja yang dimaksud adalah lingkungan kerja fisik maupun lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik berupa kebersihan kantor, ruangan yang nyaman, adanya fasilitas–fasilitas kerja yang

memadai. PT. Bank Muamalat di Yogyakarta menjamin kebersihan kantor dengan mempekerjakan karyawan *cleaning service* yang setiap saat membersihkan seluruh ruangan di kantor. Setiap ruangan kerja terdapat ventilasi, pendingin ruangan, dan penerangan yang cukup. Fasilitas kerja seperti komputer, printer, tempat beribadah, kamar mandi, dapur, juga disediakan oleh perusahaan. Lingkungan non fisik berupa jaminan keselamatan keamanan di kantor, penetapan jam kerja serta hubungan antara karyawan baik rekan maupun atasan.

## 5. Pengaruh partisipasi karyawan terhadap kinerja karyawan

Nilai koefisien *standardized regression weight* antara variabel partisipasi karyawan dengan kinerja karyawan adalah sebesar 0,124 dengan *probability* sebesar 0,031 atau  $p < 0,05$ . Dikatakan bahwa partisipasi karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya yaitu partisipasi karyawan mempengaruhi kinerja karyawan, semakin tinggi partisipasi karyawan maka akan semakin tinggi kinerja karyawan. Demikian juga sebaliknya, semakin rendah partisipasi karyawan maka semakin rendah kinerja karyawan. Karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta diberikan kesempatan untuk berpartisipasi baik dalam pemecahan masalah, pengambilan keputusan dalam pekerjaan, maupun dalam perencanaan strategi – strategi yang akan digunakan dalam bekerja. Partisipasi karyawan terlihat ketika terdapat suatu masalah dalam pekerjaan, atasan selalu melakukan rapat untuk berdiskusi dengan bawahannya.

## 6. Pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan

Nilai koefisien *standardized regression weight* antara pengembangan karyawan dengan kinerja karyawan adalah sebesar 0,255 dengan *probability* sebesar 0,035 atau  $p < 0,05$ . Berdasarkan hasil pengujian tersebut diketahui bahwa pengembangan karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya adalah kinerja karyawan dipengaruhi oleh pengembangan karyawan, semakin baik pengembangan karyawan yang diberikan perusahaan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Begitu juga sebaliknya semakin rendah pengembangan karyawan maka semakin rendah kinerja karyawan. Perusahaan memberikan kesempatan karyawan untuk pengembangan diri antara lain berupa memberikan kesempatan karyawan untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi, memberikan jenjang karier yang jelas, memberikan kesempatan untuk berinisiatif dalam melaksanakan pekerjaannya, serta melakukan program – program pengembangan dan pelatihan bagi karyawan.

## 7. Pengaruh sistem imbalan terhadap kinerja karyawan

Nilai koefisien *standardized regression weight* antara variabel sistem imbalan dengan kinerja karyawan adalah sebesar 0,250 dengan *probability* sebesar 0,005 atau  $p < 0,05$ . Sehingga dikatakan bahwa sistem imbalan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya adalah sistem imbalan mempengaruhi kinerja karyawan. Semakin tinggi atau semakin baik sistem imbalan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Demikian juga sebaliknya semakin rendah sistem imbalan maka kinerja karyawan akan semakin rendah. Karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta menunjukkan bahwa semakin baik sistem imbalan yang karyawan terima

maka akan semakin tinggi juga kinerja karyawan. Sistem imbalan yang baik akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan meningkatkan kinerja.

## 8. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

Dari hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut berarti bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Semakin baik lingkungan kerja suatu perusahaan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Sebaliknya, semakin rendah atau buruk lingkungan kerja suatu perusahaan maka kinerja karyawan semakin rendah. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para karyawan dan yang dapat mempengaruhi diri karyawan dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan tersebut. Lingkungan kerja sangat mempengaruhi kinerja karena lingkungan kerja yang baik akan menciptakan kemudahan pelaksanaan tugas. Lingkungan kerja ini sendiri terdiri dari lingkungan kerja fisik dan non fisik yang melekat dengan karyawan sehingga tidak dapat dipisahkan dari usaha pengembangan kinerja karyawan.

## 9. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Nilai koefisien *standardized regression weight* antara variabel lingkungan kerja dengan kinerja karyawan adalah sebesar 0,940 dengan *probability* sebesar 0,004 atau  $p < 0,05$ . Ini berarti bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan maka semakin tinggi juga kinerja karyawan tersebut. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah tingkat kepuasan karyawan maka semakin rendah kinerja karyawan tersebut.

**Tabel 4. Hasil Uji Standardized Indirect Effects**

	X1	X2	X3	X4	X5	Y
X5	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Y	0,293	0,489	0,233	0,266	0,000	0,000

Sumber : PT. Bank Muamalat Yogyakarta Data diolah, 2014

**Tabel 5. Hasil Uji Standardized Direct Effects**

	X1	X2	X3	X4	X5	Y
X5	0,368	0,614	0,292	0,334	0,000	0,000
Y	0,300	0,420	0,399	0,485	0,796	0,000

Sumber : PT. Bank Muamalat Yogyakarta Data diolah, 2014

## 10. Pengaruh partisipasi karyawan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai *variable intervening*

Diketahui bahwa nilai *standardized indirect effect* untuk pengaruh partisipasi karyawan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,293. Nilai tersebut lebih kecil daripada nilai *standardized direct effect* pada tabel 5 yaitu sebesar 0,300. Sehingga

dikatakan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh partisipasi karyawan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa partisipasi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*, ditolak.

### **11. Pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening***

Berdasarkan tabel 4. diketahui nilai *standardized indirect effect* untuk pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,489 lebih besar daripada nilai *standardized direct effect* pada tabel 5. yaitu sebesar 0,420. Sehingga dikatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa pengembangan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*, diterima.

### **12. Pengaruh sistem imbalan terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening***

Dari tabel 4. diketahui nilai *standardized indirect effect* untuk pengaruh sistem imbalan karyawan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,233 lebih kecil daripada nilai *standardized direct effect* pada tabel 5. yaitu sebesar 0,399. Sehingga dikatakan bahwa kepuasan kerja tidak terbukti sebagai variabel *intervening* pada pengaruh sistem imbalan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, yang menjadi faktor penentu adalah sistem imbalan tanpa melalui kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa sistem imbalan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*, ditolak.

### **13. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening***

Berdasarkan tabel 4. diketahui nilai *standardized indirect effect* untuk pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,266 lebih kecil daripada nilai *standardized direct effect* pada tabel 5. yaitu sebesar 0,485. Sehingga dikatakan bahwa kepuasan kerja tidak terbukti sebagai variabel *intervening* pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, yang menjadi faktor penentu adalah lingkungan kerja tanpa melalui kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*, ditolak.

## KESIMPULAN

### Kesimpulan

1. Partisipasi karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta.
2. Pengembangan karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta.
3. Sistem imbalan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta.
4. Lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta.
5. Partisipasi karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta.
6. Pengembangan karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta.
7. Sistem imbalan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta.
8. Lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta.
9. Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta.
10. Kepuasan kerja tidak terbukti sebagai variabel *intervening* pada pengaruh partisipasi karyawan terhadap kinerja karyawan.
11. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dikatakan bahwa pengembangan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.
12. Kepuasan kerja tidak terbukti sebagai variabel *intervening* pada pengaruh sistem imbalan terhadap kinerja karyawan.
13. Kepuasan kerja tidak terbukti sebagai variabel *intervening* pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

### Saran

1. Berdasarkan penelitian ini, pihak manajemen diharapkan mampu meningkatkan partisipasi karyawan dan pengembangan karyawan, sistem imbalan dan lingkungan kerja yang baik untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta.
2. Pihak manajemen diharapkan mampu meningkatkan partisipasi karyawan dan pengembangan karyawan, sistem imbalan, lingkungan kerja kepuasan karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Bank Muamalat di Yogyakarta.
3. Peningkatan partisipasi karyawan antara lain dapat dilakukan dengan cara mengikutsertakan karyawan dalam memecahkan suatu masalah kerja atau



dalam proses pengambilan keputusan dalam pekerjaan, atasan perlu mendengarkan dan mempertimbangkan pendapat atau kritik dari bawahan serta kerjasama antara atasan dan bawahan. Selain hal tersebut karyawan harus mengetahui visi dan misi perusahaan agar dapat berpartisipasi dengan baik dalam meningkatkan kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan.

4. Peningkatan pengembangan karyawan dapat dilakukan dengan cara memberikan kesempatan karyawan untuk berinisiatif dan menerapkan ketrampilan dalam melaksanakan pekerjaannya, melakukan program-program pelatihan dan pengembangan yang tepat bagi karyawan, memberikan jenjang karier yang jelas dan memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan.
5. Peningkatan sistem imbalan dapat dilakukan manajemen dengan cara memperhatikan kesesuaian imbalan dengan tanggung jawab pekerjaan, kebutuhan, serta prestasi kerja karyawan.
6. Peningkatan lingkungan kerja dapat dilakukan antara lain dengan cara menjaga dan memperbaiki lingkungan fisik tempat bekerja (kebersihan, kesehatan, kenyamanan) dan lingkungan non fisik (keamanan, keselamatan).

### **Keterbatasan Penelitian**

1. Adanya kemungkinan terjadi *self report* pada responden, sehingga menyebabkan responden tidak mengisi kuesioner sesuai keadaan yang terjadi sebenarnya. Adanya peraturan – peraturan yang harus dipatuhi peneliti dalam menentukan responden dan memberikan kuesioner kepada karyawan, sehingga informasi yang diinginkan oleh peneliti tidak terpenuhi secara maksimal.
2. Dalam penelitian ini tidak semua *goodness of fit index* terpenuhi, hanya CMIN/DF dan RMSEA yang memenuhi model fit. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada kekurangan dalam model pemikiran strategik yang diajukan dalam penelitian ini.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Agustina, Elva. 2014. Pengaruh Penerapan Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality Of Work Life*) Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Loka Monitor Padang. Padang : *Skripsi Universitas Tamansiswa Padang*. [www.journal.unitas-pdg.ac.id](http://www.journal.unitas-pdg.ac.id). Terakhir diakses tanggal 27 Desember 2014.
- Arifin, Noor. 2012. Analisis Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja, dan Kepuasan Kerja pada CV. Duta Senenan Jepara. *Jurnal Economia, Volume 8, Nomor 1, April 2012*. [journal.uny.ac.id](http://journal.uny.ac.id). Terakhir Diakses 5 Januari 2015.
- Bernadin, J.H. and Russel, J.E. 1998. *Human Resource Management. An Experimental Approach*. (2<sup>nd</sup> ed). New York : Mc Graw Hill Companies.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus S. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada

- Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.10, No. 2, September 2008: 124-135. [www.edukasi-aub.net](http://www.edukasi-aub.net). Terakhir diakses tanggal 9 Januari 2015.
- Cascio, W.F. 1992. *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life and Profits*, 3<sup>rd</sup> edition. Singapore : Irwin Mc Graw Hill Inc.
- Castillo, J. X., and Cano, J. 2004. Factors Explaining Job Satisfaction Among Faculty, *Journal of Agricultural Education*, Vol 45, No 3
- Davis, Keith and John W. Newstrom. 1985. *Human Behaviour at Work : Organizational Behaviour*. Mc. Graw-Hill Inc., New York
- Edy. 2008. Pengaruh Budaya Organisasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Perawat “Rumah Sakit Mata Dr. YAP” Yogyakarta Dengan Motivasi Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 2, No. 3, November 2008
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., and Donnelly, James H. 2006. *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*. (Edisi 8 Jilid 1, penerjemah Nunuk Adiarni). Jakarta : Binarupa Aksara.
- Hasanudin, Mohamad. 2005. Pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan Terpepepsi PT (Persero) Angkas Pura II Cabang Utama Bandara Soekarno Hatta. Yogyakarta : Tesis Universitas Gadjah Mada.
- 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](http://eprints.undip.ac.id). Terakhir diakses tanggal 5 Januari 2015.
- Koesmono, H. Teman. 2005. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada subsektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan 7 (2nd Ed)*. [puslit2.petra.ac.id/ejournal](http://puslit2.petra.ac.id/ejournal). Terakhir diakses tanggal 2 Januari 2015.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta: Penerbit Andi
- Mangkunegara, A. Prabu. 2008. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L. and Jhon H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Edisi I, penerjemah Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie). Jakarta : Salemba Empat.
- Nitisemo, Alex S. 1988. *Manajemen Personalialia*, Cetakan Ketiga. Ghalia Indonesia, Jakarta
- Nurwidyoening, Wiwied. 2005. Pengaruh QWL Terhadap Kinerja Karyawan Berorientasi Input di PT Sumi Asih Bekasi Timur. Yogyakarta : Tesis Universitas Gadjah Mada
- Robbin, S.P. 1996. *Organizational Behavior : Concept, Controversus and Aplication*. New York : Prentice Hall.

- Ruvendi, Ramlan. 2005. Imbalan Dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. *Jurnal Ilmiah Binaniaga Vol 01 No 1 Tahun 2005*
- Sari, Dwi Nurmayana. 2014. Pengaruh *Consideration, Initiating Structure*, Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Karyawan PT Madubaru PG-PS Madukismo dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. Yogyakarta : *Tesis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*
- Siagian, P Sondang. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Yasa, I Putu Sedhana dan I Wayan MU. 2014. Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada Karma Jimbaran. Bali : *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, Vol 3, No (2014). ojs.unud.ac.id*. Terakhir diakses tanggal 5 Januari 2015
- Zin, Razali Mat. 2004. Perception of Professional Engineers Toward Quality of Work Life and Organizational Commitment. Yogyakarta: *Gajah Mada International Journal of Business, Vol. 6. No. 3*