

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KUALITAS  
KEHIDUPAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA  
KARYAWAN BANK RAKYAT INDONESIA**

**Kadek Doddy Dharma Permadi<sup>1</sup>**

**I Wayan Mudiarta Utama<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
*e-mail:kadekdoddy@ymail.com / telp: +6281 236313 306*

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan di Kantor Cabang Bank Rakyat Indonesia Gajah Mada Denpasar Bali. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 58 responden dengan menggunakan Rumus *Slovin*, dengan metode *proportional random sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah Regresi Linier Berganda. Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Agar iklim organisasi tetap kondusif maka perlu menyelaraskan tujuan dan pola pikir antar karyawan maupun atasan karena dengan itu akan terciptanya kepuasan kerja dengan tujuan sama yang tercapai. Organisasi perlu meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan dengan lebih memperhatikan dan memberikan kesempatan terhadap karyawan dalam program pengembangan diri yang dapat mempermudah karyawan dalam bekerja dan menciptakan kepuasan kerja karyawan.

**Kata Kunci:** iklim organisasi, kualitas kehidupan kerja, dan kepuasan kerja

**ABSTRACT**

*The purpose of this studies to determine the effect of organizational climate and quality of work life on job satisfaction. This research was conducted at the Branch Office of Bank Rakyat Indonesia Gajah Mada, Denpasar, Bali. Samples are taken as much as 58 respondents using Slovin Formula, with proportional random sampling method. Data collected through questionnaires. The analysis technique used is Multiple Linear Regression. The findings show that the organizational climate and the quality of work life has positive and significant effect on job satisfaction. In order to remain conducive organizational climate it is necessary to align the goals and mindset between employees and employers because it will create job satisfaction with the same goal is achieved. Organizations need to improve the quality of working life of employees with more attention and provide opportunities to employees in self-development program to facilitate the employees in the work and create employee satisfaction.*

**Keywords:** *organizational climate, quality of work life, job satisfaction*

## **PENDAHULUAN**

Era globalisasi saat ini banyak memunculkan masalah – masalah dalam organisasi atau perusahaan. Masalah - masalah ini akan sangat menghambat aktivitas organisasi. Adanya masalah - masalah baru, organisasi dituntut mampu untuk mengidentifikasi, menganalisis masalah, membuat solusi, dan mengevaluasi dari solusi yang digunakan. Salah satu masalah yang dihadapi pada saat ini adalah masalah sumber daya manusia didalam organisasi. Fenomena permasalahan yang sering muncul dalam organisasi harus dapat mempertahankan karyawannya untuk dapat tetap bekerja sesuai dengan tuntutan atau tujuan organisasi.

Sumber daya manusia adalah harta atau aset yang paling berharga dan penting dimiliki oleh organisasi atau perusahaan, karena tercapainya tujuan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor manusia. Manusia berperan sebagai perencana, pelaksana, dan sekaligus pengendali terwujudnya tujuan organisasi atau perusahaan, selain itu tidak ada satu pun organisasi tanpa manusia didalamnya yang dapat menggerakkan organisasi atau perusahaan (Ardana *et al.*, 2012:3). Sumber daya manusia merupakan kemampuan dalam melakukan sesuatu hal, memanfaatkan kesempatan yang ada, dan kemampuan untuk bisa membebaskan diri dari permasalahan yang dialami. Manusia yang dibekali daya, cipta, rasa, dan karsa akan memiliki kemampuan untuk membebaskan diri dari kesulitan dan berusaha mencari keuntungan pada setiap peluang (Ardana *et al.*, 2012:5).

Kepuasan kerja karyawan seringkali terkait dengan permasalahan sumber daya manusia, dimana secara umum dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja ini

merupakan sebuah sikap karyawan secara emosional yang menyenangkan, mencintai pekerjaannya dengan sepenuh hati (Han *et al.*, 2012). Masalah kepuasan kerja bukan hal yang sederhana, baik dalam arti konsepnya maupun dalam arti analisisnya, karena kepuasan memiliki konotasi yang beraneka ragam, meskipun tetap relevan untuk mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya (Ardana *et al.*, 2012:147).

Organisasi sebaiknya memberikan balas jasa yang sesuai dan menciptakan suatu iklim organisasi yang dapat memberikan kepuasan kerja karyawan sehingga termotivasi untuk meningkatkan prestasi kerja (Sari, 2009). Kepuasan kerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh iklim organisasi seperti pada penelitian sebelumnya oleh (Sari,2009) menemukan bahwa iklim organisasi mempengaruhi kepuasan kerja dengan temuan kepuasan kerja didapat dari sistem sosial yang dipengaruhi oleh lingkungan *intern* dan *ekstern* dengan bervariasinya iklim organisasi. Iklim organisasi yang dibentuk dengan menerapkan hari kerja dan jam kerja yang rendah dari organisasi lain agar iklim organisasi yang lebih santai dapat dirasakan karyawan yang akhirnya menciptakan situasi kerja yang kondusif. Liana(2012) dalam penelitiannya menemukan bahwa iklim organisasi berkontribusi secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Bianca dan Susihono (2012) juga menemukan iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan hasil Uji F statistik secara simultan iklim organisasi dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Dalam penelitian lainnya, bukan hanya iklim organisasi yang memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, namun kualitas kehidupan kerja juga dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja seorang karyawan didalam organisasi. Muljani *et al.*, (2012) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja yang baik akan menghasilkan kepuasan kerja karyawan yang tinggi dan sebaliknya bila kualitas kehidupan kerja kurang baik maka kepuasan kerja karyawan juga akan rendah.

Penelitian Yusuf(2011) menemukan kualitas kehidupan kerja merupakan sebuah pola perilaku atau situasi yang dalam konsep perilaku organisasi masuk dalam kategori sebagai sebuah kondisi organisasi yang tercipta melalui usaha yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kualitas hidup karyawan yang dampaknya nanti diharapkan mampu meningkatkan kinerja organisasi. Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja juga mengindikasikan bahwa kualitas kehidupan kerja yang diciptakan oleh pihak manajemen mampu bersinergi dengan visi atau harapan karyawan, sehingga terpenuhi upaya manajemen untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja, baik itu kuantitas maupun kualitasnya. Kusuma *et al.*, (2015) juga menemukan variabel kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi kualitas kehidupan kerja berpengaruh pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Penelitian Ganguly(2010) juga menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja atau ketidakpuasan yang dialami oleh karyawan dalam pekerjaan mereka yang bersangkutan dimana tergantung sebagian besar pada hal positif

yang dirasakan atau hal negatif dari masing - masing dimensi yang relevan. Priya dan Mahadevan(2013) dalam penelitiannya menegaskan adanya hubungan dan pengaruh secara signifikan antara kepuasan kerja dan kualitas kehidupan kerja dari eksekutif perempuan. Rokhman (2012) dalam penelitiannya juga menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerjadengan kepuasan kerja.

Bank adalah salah satu contoh organisasi atau perusahaan yang sangat memperhatikan kepuasan kerja karyawannya melalui bagaimana kualitas kehidupan kerjanya dan bagaimana membentuk iklim organisasi didalamnya. Bank Rakyat Indonesia (BRI) merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak dibidang keuangan terbesar di Indonesia, namun dibalik kebesaran nama yang dimiliki sebagai perusahaan BUMN ini memiliki sedikit masalah terhadap kepuasan kerja karyawannya yang jumlahnya sangat banyak di seluruh Indonesia khususnya Bali.

Organisasi atau perusahaan harus mampu menciptakan iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja yang baik bagi karyawannya agar terciptanya kepuasan kerja yang diinginkan setiap karyawan, namun pada kondisi sebenarnya organisasi didalamnya tidak mampu menciptakan iklim organisasi baik dan tidak mampu membangun kualitas kehidupan kerja karyawannya yang akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerjanya yang sebelumnya telah ditekan oleh intensitas kerja yang tinggi setiap harinya. Sikap kurang puas yang ditunjukkan karyawan dari segi imbalan yang didapatkan dimana jam kerja karyawan yang begitu padat tidak diseimbangkan dengan tingkat imbalan yang seharusnya dan

kondisi kualitas kehidupan kerja karyawan kurang diberikan kesempatan untuk menyumbangkan ide – ide mereka dalam kegiatan perusahaan atau organisasi.

Organisasi atau perusahaanseharusnya mampu menciptakan kondisi iklim organisasi yang baik dan mampu membangun kualitas kehidupan kerja karyawannya agar dapat menciptakan kepuasan kerja karyawan yang baik pula, agar kepuasan kerja yang dirasakan karyawan mampu juga dirasakan nasabahnya dan mampu bersaing di era globalisasi ini yang sangat menonjolkan kualitas karyawannya. Penelitian lain pada industri minyak India juga telah menunjukkan hubungan positif antara kepuasan kerja dan iklim organisasi (Jain *et al.*, 2007). Menurut Hunjra *et al.*, (2010) ditemukan dalam penelitian mereka di sektor perbankan dari Pakistan bahwa iklim organisasi merupakan salah satu faktor kunci dari kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian latar belakang maka rumus yang digunakan, sebagai berikut: 1) Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor Cabang BRI Gajah Mada Denpasar - Bali ? 2) Apakah kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor Cabang BRI Gajah Mada Denpasar – Bali?

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, maka tujuan penelitian dapat di rumuskan sebagai berikut : 1) Untuk menginvestigasi pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan; 2) Untuk menginvestigasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

Menurut Davis dan Newstrom (1985) iklim organisasi adalah lingkungan didalam mana para pegawai atau karyawan organisasi melakukan pekerjaan

mereka. Pengertian ini dapat mengacu pada lingkungan suatu departemen, unit perusahaan yang penting seperti pabrik, atau suatu organisasi secara keseluruhan. Iklim organisasi dipengaruhi oleh hampir semua hal yang terjadi dalam suatu organisasi dan iklim organisasi adalah konsep sistem yang dinamis.

Iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja. Iklim mempengaruhi hal itu dengan membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan. Para pegawai atau karyawan mengharapkan imbalan, kepuasan, frustrasi atas dasar persepsi mereka terhadap iklim organisasi (Davis dan Newstrom, 1985). Menurut Bhutto *et al.*, (2012) iklim organisasi memiliki pengaruh besar pada kinerja manusia melalui dampaknya terhadap motivasi individu dan kepuasan kerja. Iklim organisasi melakukan semua ini dengan menciptakan harapan tentang apa konsekuensi akan mengikuti dari tindakan yang berbeda. Iklim organisasi yang sehat atau baik merupakan rencana jangka panjang. Manajer perlu melakukan pendekatan terhadap masalah iklim organisasi, yang berarti bahwa mereka memiliki pandangan jangka panjang tentang iklim organisasi sebagai aset organisasi. Pendisiplinan yang tidak bijaksana dan penekanan terhadap orang – orang mungkin menghasilkan prestasi yang lebih baik secara temporer, tetapi hal itu mengorbankan iklim organisasi. Organisasi seperti itu akhirnya akan gulung tikar karena kehabisan modal (Davis dan Newstrom, 1985).

Menurut Litwin dan Stringer (1976) dalam Darodjat (2015:19) menyatakan bahwa iklim organisasi dapat dilihat dari beberapa dimensi. Pertama, imbalan berdampak besar dalam menciptakan iklim organisasi yang kondusif,

dimensi ini mendeskripsikan sistem imbalan yang ada. Kedua, identitas adalah perasaan memiliki terhadap perusahaan atau organisasi dan diterima dalam kelompok. Ketiga, tanggung jawab (*responsibility*) menerangkan rasa tanggung jawab yang ada di organisasi, setiap karyawan diharapkan mampu bertanggung jawab atas pekerjaannya. Keempat, dukungan (*support*) adalah hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara manajer dan karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan. Kelima, konflik (*conflict*) merupakan situasi terjadi pertentangan atau perbedaan pendapat antara bawahan dengan pimpinan dan bawahan dengan bawahan. Ditekankan pada kondisi dimana manajer dan para pekerja mau mendengarkan pendapat yang berbeda.

Rethinam dan Ismail (2008) mendefinisikan kualitas kehidupan kerja sebagai efektivitas lingkungan kerja yang dapat memenuhi kebutuhan organisasi dan pribadi yang lebih bermakna dalam membentuk nilai-nilai karyawan, di mana nilai-nilai tersebut dapat mendukung dan mempromosikan kesehatan dan kesejahteraan kerja yang lebih baik, keamanan kerja, kepuasan kerja, pengembangan kompetensi dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan non-kerja. Lee *et al.* (2007) juga mendefinisikan kualitas kehidupan kerja sebagai seperangkat kegiatan kerja dan sumber daya yang memungkinkan pekerja untuk memenuhi kebutuhan pribadi dan memberi mereka perasaan umum kesejahteraan. Menurut Golkar (2013) mengatakan bahwa sebuah kualitas yang baik dari kehidupan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja tugas,



mengurangi absensi dan tingkat turnover, frekuensi keterlambatan lebih rendah, dan meningkatkan efektivitas organisasi dan komitmen organisasi.

Menurut Zin (2004) ada empat dimensi di dalam kualitas kehidupan kerja yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia, yaitu :1) Partisipasi adalah aktivitas karyawan saat diberikan kesempatan untuk menyumbangkan ide – ide, 2) Lingkungan fisik adalah lingkungan kerja yang aman, 3) Pengembangan karyawan adalah karyawan diberikan kesempatan untuk melakukan pengembangan diri, 4) Integrasi kerja adalah dimana karyawan mampu bekerjasama dalam satu tim.

Kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja juga adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor – faktor pekerjaan, penyesuaian diri, dan hubungan sosial individu diluar kerja (Rivai dan Mulyadi, 2012). Menurut Robbins dan Judge (2015) bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik – karakteristiknya.

McNeese (1996) menyatakan kepuasan kerja merupakan suatu yang dirasakan pekerja atas pekerjaannya, hal tersebut merupakan respon atau tanggapan umum terhadap pekerjaan yang didasari penilaian atas aspek yang ada dalam pekerjaan. Sikap karyawan terhadap pekerjaannya mendeskripsikan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan serta keinginan dimasa depan. Menurut Locke (1976) dalam Belias dan Koustelios (2014) kepuasan kerja adalah fenomena yang sangat luas dipelajari, digambarkan sebagai suatu kondisi

emosional yang menyenangkan atau positif, yang berasal dari apresiasi karyawan untuk atau pekerjaannya atau pengalaman kerja. Gkolia *et al.*, (2014) mengklaim bahwa kepuasan kerja adalah evaluasi seseorang atau karyawan secara keseluruhan dari menerima atau tidak menerima lingkungan kerjanya. Sarjana (2012) juga menyimpulkan kepuasan kerja juga merujuk pada sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri, dan hubungan antara individu di luar pekerjaan.

Rivai (2004:479) mengemukakan faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang pegawai, yaitu ; 1) Pekerjaan itu sendiri, yang termasuk pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, 2) Supervisi atau pengawasan, merupakan aktivitas pimpinan untuk menunjukkan perhatian dan memberikan bantuan terhadap karyawan yang mengalami kesulitan, 3) Promosi, kesempatan dipromosikan nampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda dan bervariasi pula imbalannya, 4) Upah atau gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan faktor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja, 5) Rekan Kerja pada dasarnya akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai individu.

Iklim organisasi berhubungan dengan bagaimana karyawan maupun dosen mempersepsikan karakteristik iklim suatu organisasi. Kuatnya suatu iklim organisasi akan berpengaruh terhadap makin meningkatnya mutu informasi serta

koordinasi perilaku semua yang terlibat dalam organisasi (Maryadi, 2012). Dirasakannya iklim organisasi yang adil dapat mendorong karyawan untuk mencapai kepuasan kerja. Iklim organisasi adalah gambaran yang objektif tentang lingkungan kerja sedangkan kepuasan kerja adalah tanggapan perasaan (negatif ataupun positif) mengenai lingkungan tersebut. Meeusen *et al.* (2011) menemukan karakteristik iklim organisasi berkorelasi signifikan secara statistik terhadap kepuasan kerja, seperti membuat karyawannya merasa bagian penting dari pernyataan misi organisasi dan memberikan kesempatan yang cukup untuk belajar dan tumbuh. Liana (2012) menunjukkan bahwa iklim organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0.135 dan  $p = 0.042$ . Apabila iklim organisasi dirasa kondusif serta situasi lingkungan manusianya bersifat kekeluargaan akan membuat guru termotivasi karena rasa puas guru kepada organisasinya, tetapi sebaliknya apabila iklim organisasi tidak kondusif akan berdampak berkurangnya gairah guru dalam mengajar. Rahimic (2013) menemukan melalui analisis korelasi lalu menyimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, karena besarnya pengaruh adalah 0,866. Ini berarti bahwa 86,6 persen dari semua perubahan kepuasan kerja dipengaruhi oleh perubahan iklim organisasi. Elqadri dan Priyono (2015) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai 0,006, kemudian dibandingkan dengan nilai probabilitas 0,05 adalah  $0,006 \leq 0,05$ .

H1 : Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor Cabang Bank Rakyat Indonesia Gajah Mada Denpasar Bali.

Kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh langsung yang positif terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi kualitas kehidupan kerja akan berpengaruh pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan penelitian sebelumnya oleh Kusuma *et al.*, (2015) menunjukkan pengaruh positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,766 dengan T-Statistic sebesar 15,125. Nilai T-Statistic > 1,96 menunjukkan variabel kualitas kehidupan kerja berpengaruh pada kepuasan kerja. Muljani *et al.*, (2012) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Hasil ini dibuktikan dengan hasil uji regresi di mana nilai probabilitas (*p-value*) yaitu sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05 yang menunjukkan hasil yang signifikan, artinya kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Data pada statistik deskriptif juga menunjukkan skor mean variabel kualitas kehidupan kerja adalah sebesar 3,90 dan variabel kepuasan kerja sebesar 3,66 di mana keduanya berada pada interpretasi kategori yang tinggi. Sehingga, data ini pun mendukung bahwa kualitas kehidupan kerja yang baik akan menghasilkan kepuasan kerja karyawan yang tinggi. Sebaliknya, bila kualitas kehidupan kerja kurang baik, maka kepuasan kerja karyawan juga akan rendah. Koefisien jalur sebesar 0,339 juga menunjukkan bahwa pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan adalah positif. Rubel dan Kee (2014) menunjukkan dalam penelitiannya bahwa kualitas kehidupan kerja beserta dimensinya memiliki pengaruh dan hubungan positif terhadap kepuasan kerja.

H2 : Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor Cabang Bank Rakyat Indonesia Gajah Mada di Kota Denpasar Bali.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini bersifat asosiatif yang merupakan penelitian yang dilakukan untuk mencari hubungan antara dua variabel atau lebih. Topik penelitian ini yaitu pengaruh iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja. Lokasi penelitian adalah pada Kantor Cabang BRI Gajah Mada no 5 – 7 Denpasar Bali.

Subyek dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor Cabang BRI Denpasar Bali, sedangkan obyek dalam penelitian ini adalah iklim organisasi, kualitas kehidupan kerja, dan kepuasan kerja. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah data jumlah karyawan, umur, dan hasil tabulasi kuesioner yang telah disebar.

Populasi dalam penelitian adalah keseluruhan karyawan yang ada di Kantor Cabang BRI Gajah Mada Denpasar Bali yang berjumlah 140 orang karyawan tidak termasuk 1 orang pimpinan Cabang sehingga jumlahnya menjadi 139 orang. Berdasarkan perhitungan Rumus *Slovin*, maka ditentukan jumlah sampelnya adalah 58 orang dengan menggunakan teknik *proportional random sampling*. Teknik analisis yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan pada penelitian ini adalah regresi linier berganda. Analisis ini digunakan untuk mengetahui ketergantungan suatu variabel terikat dengan satu atau lebih variabel bebas. Adapun bentuk umum dari persamaan regresi linier berganda dirumuskan dengan persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan :

- Y = kepuasan kerja  
a = bilangan konstanta  
X1 = iklim organisasi  
X2 = kualitas kehidupan kerja  
e = batas eror

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden merupakan data yang dikumpulkan untuk mengetahui profil responden yang digunakan. Hasil dari penelitian yang dilakukan di Kantor Cabang BRI Gajah Mada, diperoleh karakteristik responden dikelompokkan menjadi 3 aspek yaitu umur, jenis kelamin, dan pendidikan terakhir seperti terlihat pada Tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Umur, Jenis Kelamin, dan Pendidikan Terakhir**

No.	Umur (Tahun)	Jumlah	
		Frekuensi (Orang)	Persentase
1	17 – 25	24	41,4
2	26 – 35	17	29,3
3	36 – 45	8	13,8
4	46 – 55	9	15,5
	Jumlah	58	100
No.	Jenis Kelamin		
1	Laki – laki	34	58,6
2	Perempuan	24	41,4
	Jumlah	58	100
No.	Pendidikan Terakhir		
1	SMA/SMK	8	13,8
2	Diploma	8	13,8
3	Sarjana	42	72,4
	Jumlah	58	100

Sumber: Data diolah 2016

Faktor umur jadi salah satu tolok ukur dan penunjang seorang karyawan, agar mampu memberikan pelayanan nasabah secara maksimal, baik, dan cepat. Seorang karyawan yang berumur produktif akan berkorelasi dengan rasa puas yang akan berdampak positif atau negatif bagi perusahaan. Responden menurut umur pada Kantor Cabang BRI Gajah Mada Denpasar Bali dapat dilihat pada Tabel 1. Berdasarkan Tabel 1, jumlah karyawan terbanyak berada pada kisaran umur 17-25 tahun yaitu 41,1 persen. Hal ini berarti Kantor Cabang BRI Gajah Mada Denpasar Bali lebih memilih dan membutuhkan karyawan dengan umur produktif dan masih energik untuk memberikan pelayanan terhadap nasabah. Selain itu dengan umur yang masih produktif kisaran 17-25 tahun lebih cenderung memiliki rasa kepuasan kerja yang lebih tinggi karena masih dalam awal karir dalam bekerja daripada karyawan dengan kisaran umur lebih tua yang kepuasannya telah menurun. Apabila dilihat dalam karakteristik umur yang semakin tua karyawan yang dimiliki jumlahnya semakin sedikit, hal ini dikarenakan adanya karyawan pada usia tua yang mengambil pensiun dini dan adanya karyawan yang melakukan *resign* ataupun sakit.

Karakteristik berikutnya yaitu jenis kelamin dapat mempengaruhi kemampuan atau kinerja karyawan dan juga dapat menjadi pertimbangan dalam penetapan pekerjaan yang akan dikerjakan. Responden menurut jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 1. Berdasarkan Tabel 1, sebagian besar responden pada penelitian ini adalah berjenis kelamin laki – laki sebanyak 34 orang yaitu 58,6 persen. Hal ini dikarenakan Kantor Cabang BRI Gajah Mada Denpasar Bali memiliki banyak program yang mengharuskan sebagian karyawan berjenis

kelamin laki-laki terjun langsung ke lapangan untuk mendapatkan nasabah dan penagihan kredit pinjaman yang lebih memiliki risiko besar. Selain itu, karyawan wanita khususnya di Bali banyak memiliki kewajiban dirumah sebagai ibu rumah tangga yang menyebabkan banyaknya faktor yang harus dipertimbangkan apabila ingin merekrut karyawati dengan jumlah banyak, maka Cabang BRI Gajah Mada lebih memilih memperkerjakan karyawan laki-laki.

Karakteristik pendidikan akan sangat menentukan tingkat kualitas seorang karyawan suatu perusahaan. Pendidikan terakhir seorang karyawan akan mempengaruhi perjalanan karirnya, prestasi, dan tanggung jawabnya dalam bekerjasama. Responden menurut pendidikan terakhir berdasarkan Tabel 1. menunjukkan pendidikan karyawan pada tingkat SMA/SMK dan diploma menunjukkan presentase yang sama yaitu sebesar 13,8 persen dengan jumlah 8 karyawan setiap jenjangnya. Persentase tertinggi tampak pada tingkat pendidikan sarjana dengan persentase sebesar 72,4 persen dengan jumlah 42 orang. Hal ini dikarenakan Kantor Cabang BRI Gajah Mada lebih mengutamakan untuk mempekerjakan karyawan yang memiliki kualitas kerja, kualitas sumber daya manusia dan keterampilan yang dapat menunjang kinerja perusahaan. Karyawan dengan pendidikan yang tinggi akan lebih mudah dalam bekerja dikarenakan mempunyai pengetahuan ilmu yang lebih.

### **Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Hasil uji validitas dan reliabilitas dapat dilihat berturut - turut pada Tabel 2 dan 3.



**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Validitas**

No.	Variabel	Indikator	Korelasi	Keterangan
1	Iklim Organisasi(X <sub>1</sub> )	X <sub>1.1</sub>	0,812	Valid
		X <sub>1.2</sub>	0,908	Valid
		X <sub>1.3</sub>	0,852	Valid
		X <sub>1.4</sub>	0,874	Valid
		X <sub>1.5</sub>	0,797	Valid
2	Kualitas Kehidupan Kerja (X <sub>2</sub> )	X <sub>2.1</sub>	0,888	Valid
		X <sub>2.2</sub>	0,792	Valid
		X <sub>2.3</sub>	0,940	Valid
		X <sub>2.4</sub>	0,864	Valid
3	Kepuasan Kerja (Y)	Y <sub>1</sub>	0,827	Valid
		Y <sub>2</sub>	0,823	Valid
		Y <sub>3</sub>	0,832	Valid
		Y <sub>4</sub>	0,857	Valid
		Y <sub>5</sub>	0,703	Valid

Sumber: Data diolah 2016

Tabel 2. menunjukkan dimana masing – masing indikator variabel dalam penelitian ini memiliki nilai korelasi lebih besar dari 0,30 ( $> 0,30$ ). Jadi indikator yang digunakan dalam penelitian ini layak digunakan untuk mengukur yang seharusnya diukur dan dapat mengungkap data variabel yang diteliti.

**Tabel 3.**  
**Hasil Reliabilitas**

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Iklim Organisasi	0,895	Reliabel
2	Kualitas Kehidupan Kerja	0,895	Reliabel
3	Kepuasan Kerja	0,857	Reliabel

Sumber: Data diolah 2016

Tabel 3. menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* masing – masing variabel memiliki nilai  $> 0,60$  atau *reliabel*, hal ini berarti instrumen penelitian layak digunakan.

### Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Hasil uji regresi linier berganda dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4.**  
**Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coefficiens		Standardized Coefficiens	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	0.000	0.080		0.000	1.000
Iklim Organisasi	0.396	0.126	0.396	3.146	0.003
Kualitas Kehidupan Kerja	0.457	0.126	0.457	3.630	0.001
<b>R Square</b>	<b>= 0.646</b>				
<b>F Statistik</b>	<b>= 50.164</b>				
<b>Signifikansi</b>	<b>= 0,000</b>				

Sumber: Data diolah 2016

Tabel 4. menunjukkan hasil Uji Regresi Linier Berganda nilai *R Square* sebesar 0,646 atau 64,6 persen yang artinya besarnya iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja dapat menjelaskan variabel tetap yaitu kepuasan kerja sebesar 64,6 persen dan 35,4 persen sisanya dijelaskan oleh variabel atau faktor lainnya yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Dari hasil uji tersebut didapat persamaan regresi sebagai berikut.

$Y = 0.000 + 0,396 + 0,457$ , dengan penjelasan sebagai berikut.

- 1) Nilai  $\beta_1 = 0,396$ , yang berarti apabila nilai iklim organisasi ( $X_1$ ) bertambah satu, maka nilai kepuasan kerja ( $Y$ ) akan mengalami peningkatan sebesar 0,396.

- 2) Nilai  $\beta_2 = 0,457$ , yang berarti apabila nilai kualitas kehidupan kerja ( $X_2$ ) bertambah satu, maka nilai kepuasan kerja ( $Y$ ) akan mengalami peningkatan sebesar 0,457.

### Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil uji asumsi klasik terdiri dari 3 uji yaitu uji normalitas, uji heteroskedastisitas dan uji multikolinieritas. Hasil uji tersebut dapat dilihat berturut-turut pada Tabel 4, 5, dan 6.

**Tabel 5.**  
**Hasil Uji Normalitas Persamaan Regresi.**

N	58
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0.656
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0.782

Sumber: Data diolah 2016

Berdasarkan Tabel 5. dapat dilihat nilai *Kolmogorov-Smirnov Z* (K-S) sebesar 0,656, sedangkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,782. Ini berarti dengan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,782 menunjukkan bahwa nilai sig lebih besar dari nilai *alpha* sebesar 0,05 atau 5 persen, maka persamaan model regresi tersebut diindikasikan berdistribusi normal.

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

No	Variabel	Sig.
1	Iklim Organisasi	0,785
2	Kualitas Kehidupan Kerja	0,497

Sumber: Data diolah 2016

Tabel 6. menunjukkan variabel bebas iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja memiliki nilai signifikan lebih besar dari 0,05 atau 5 persen. Ini

berarti pada model regresi tidak ada gejala heteroskedastisitas atau bebas heteroskedastisitas.

**Tabel 7.**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Variabel	Tolerance	VIF
Iklim Organisasi	0.406	2.466
Kualitas Kehidupan Kerja	0.406	2.466

Sumber: Data diolah 2016

Berdasarkan Tabel 7. hasil uji multikolinieritas menunjukkan nilai *tolerance* atau VIF (*Variance Inflation Factor*) pada variabel iklim organisasi sebesar 0,406 dan 2,466 sedangkan pada variabel kualitas kehidupan kerja nilainya sebesar 0,406 dan 2,466. Hasil dari uji ini berarti variabel pada model regresi pada penelitian ini tidak mengandung multikolinieritas.

Uji kelayakan model atau uji F diterapkan untuk mengetahui kelayakan model serta pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Berdasarkan hasil pada tabel 4. nilai signifikannya sebesar  $0,000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan adanya pengaruh signifikan antara iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja.

Uji hipotesis atau uji t diterapkan untuk menguji berarti atau tidaknya hubungan variabel - variabel bebas dalam penelitian ini. Pengujian dilakukan dengan taraf signifikan sebesar 5 persen atau  $\alpha = 0,05$ .

Hasil pengujian secara parsial yang dilakukan pada masing-masing variabel bebas terhadap variabel tetap adalah sebagai berikut :

#### **Pengujian pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja**

Berdasarkan hasil uji regresi, didapatkan nilai signifikan variabel iklim organisasi sebesar  $0,003 < 0,05$ , dengan nilai beta sebesar 0,396, maka dapat dikatakan iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis pertama diterima. Oleh karena itu, semakin kondusif iklim organisasi sebuah perusahaan maka akan menciptakan tingkat kepuasan kerja yang semakin tinggi juga.

### **Pengujian kualitas kehidupan kerja terhadap iklim organisasi**

Berdasarkan hasil uji regresi, didapatkan nilai signifikan variabel kualitas kehidupan kerja sebesar  $0,001 < 0,05$ , dengan nilai beta sebesar 0,457, maka dapat dikatakan kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis kedua diterima. Oleh karena itu, semakin tinggi kualitas kehidupan kerja karyawan maka juga akan menciptakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

### **Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian hipotesis pada variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya semakin kondusif iklim organisasi sebuah perusahaan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja. Deskripsi variabel juga menjelaskan iklim organisasi lebih kondusif karena karyawan merasa diterima dengan baik di organisasi yang mana juga akan menciptakan kepuasan

kerja karyawannya. Sebaliknya iklim akan kurang kondusif karena seringnya karyawan mengalami perbedaan pendapat antar rekan kerja maupun atasan. Dengan demikian hipotesis iklim organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

Hasil dari pengujian hipotesis ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Liana (2012) menemukan bahwa iklim organisasi iklim organisasi dirasa kondusif serta situasi lingkungan manusianya bersifat kekeluargaan akan membuat guru termotivasi karena rasa puas guru kepada organisasinya, tetapi sebaliknya apabila iklim organisasi tidak kondusif akan berdampak berkurangnya gairah guru dalam mengajar. Kepuasan kerja dapat disarakan apabila mendapatkan rasa adil dalam melakukan pekerjaan. Lubis (2012) dengan menggunakan sampel sebesar 270 responden menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Irsan (2011) juga menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, demi meningkatkan kepuasan kerja karyawan manajemen perusahaan harus mampu menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan aman yang dapat menunjang kenyamanan karyawan dalam bekerja.

### **Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian hipotesis pada variabel kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang artinya semakin tinggi kualitas kehidupan yang dimiliki karyawan maka akan semakin tinggi pula tingkat

kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Deskripsi variabel juga menjelaskan kualitas kehidupan kerja karyawan akan tinggi apabila karyawan mampu bekerja sama dalam satu tim, yang mana hal tersebut dapat menciptakan kepuasan karyawan dalam bekerja. Sebaliknya kualitas kehidupan kerja karyawan akan rendah apabila karyawan tidak diberikan kesempatan untuk melakukan pengembangan diri, hal tersebut mampu menurunkan tingkat kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

Hasil pengujian hipotesis ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Yusuf (2011) yang menemukan variabel kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Muljani *et.al* (2012) dalam penelitiannya menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan yang ditimbulkan variabel kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, ini dibuktikan dengan hasil uji regresi nilai p-value sebesar 0,000 yang berarti signifikan dan nilai koefisien jalur sebesar yang positif. Penelitian yang dilakukan oleh Kusuma *et al.* (2015) menemukan juga bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan yang dimana semakin tinggi kualitas kehidupan kerja seorang karyawan berpengaruh meningkatkankepuasan kerja karyawannya.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan pembahasan pada uraian sebelumnya, dapat ditarik simpulan adalah sebagai berikut. Pertama, iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Cabang BRI Gajah Mada Denpasar Bali. Kedua, kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Cabang BRI Gajah Mada Denpasar Bali.

### **Saran**

Pihak manajemen seharusnya mampu membangun dan membentuk pola pikir seluruh karyawan maupun atasan agar menyelaraskan tujuan yang ingin dicapai agar tidak adanya perbedaan pendapat maupun kesalahpahaman dalam berpendapat yang mampu menurunkan tingkat kepuasan kerja seluruh karyawan. Langkah yang dapat diambil untuk mengatasi perbedaan pendapat tersebut adalah dengan lebih mempererat rasa kerjasama tim dalam perusahaan agar tidak adanya perbedaan pendapat dan tujuan. Langkah yang dilakukan ini diharapkan mampu meminimalisir tingkat perbedaan pendapat antara sesama karyawan maupun atasan.

Pihak manajemen seharusnya mulai memperhatikan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan dalam hal melakukan pengembangan diri untuk lebih menggali kemampuan sdm perusahaan. Dengan perkembangan jaman globalisasi yang sudah sangat pesat karyawan dituntut harus memiliki keahlian yang mengahuni. Langkah yang dapat diambil untuk mengatasi masalah ini adalah



dengan mengirim beberapa karyawan untuk satu periode tertentu yang ditentukan perusahaan, ini dilakukan demi mempermudah karyawan dalam bekerja dengan dapatnya keahlian baru yang dibutuhkan perusahaan. Langkah yang dilakukan ini diharapkan mampu meminimalisir kesulitan karyawan dalam bekerja dan meningkatkan kemampuan karyawan atau sdm perusahaan.

## REFERENSI

- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati dan I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Belias, Dimitrios dan Athanasios Koustelios, 2014. Leadership And Job Satisfaction – A Review, *European Scientific Journal*, 10 (8), pp: 24-46.
- Bhutto, Niaz Ahmed, Minhoon Khan Laghari dan Falah-ud-Din Butt, 2012. A Comparative Study of Organizational Climate and Job Satisfaction in Public, Private and Foreign Banks, *Asian Social Science*, 8 (4), pp: 259-267.
- Bianca, Audra dan Wahyu Susihono, 2012. Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, *Jurnal Spectrum Industri*, 10 (2), h: 108-199.
- Darodjat, Tubagus Achmad. 2015. *Pentingnya Budaya Kerja Tinggi dan Kuat*. Cetakan Kesatu. Bandung. PT Refika Aditama.
- Davis, Keith, dan John W. Newstrom. 1985. *Organizational Behavior*. Terjemahan. Edisi Ketujuh. Jilid 1. McGraw-Hill, Inc.
- Davis, Keith, dan John W. Newstrom. 1985. *Organizational Behavior*. Terjemahan. Edisi Ketujuh. Jilid 2. McGraw-Hill, Inc.
- Elqadri, Zaenal Mustafa, dan Priyono, 2015. The Influence of Organizational Culture, Organizational Climate, and the Promotion of the Position of Employee Job Satisfaction in PT. Surabaya Graphics Media Temprina, *Asian Social Science*, 11 (22), pp: 139-148.
- Ganguly, Rochita, 2010. Quality of worklife and job satisfaction of a group of university employees, *Asian Journal Of Management Research*, 1(1), 209-216.

- Gkolia, Aikaterini, Dimitrios Belias dan Athanasios Koustelios, 2014. Teacher's Job Satisfaction And Selfefficacy: A Review, *European Scientific Journal*. 10 (22), pp: 321-342.
- Golkar, Hassan, 2013. The relationship between QWL and Job satisfaction: A survey of human resource managers in Iran, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 5 (8), pp: 215-224.
- Han, Sia Tjun, Agustinus Nugroho, Endo W. Kartika, dan Thomas S. Kaihatu, 2012. Komitmen Afektif dalam Organisasi yang dipengaruhi *Perceived Organizational Support* dan Kepuasan Kerja, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 14(2), pp: 109-117.
- Hunjra, Ahmed Imran, Chani Muhammad Irfan, Aslam Sher, Azam Muhammad dan Rehman Kashif-Ur, 2010. Factors Affecting job satisfaction of employees in Pakistani banking sector, *African Journal of Business Management*, 4(10), pp: 2157-2163.
- Irsan, 2011. Pengaruh Kepemimpinan, Disain Pekerjaan, dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Penunjang Akademik di Universitas Negeri Medan, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(2), pp: 363-376.
- Jain, K.K., Fauzia Jabeen, Vinita Misrha dan Naveen Gupta, 2007. Job Satisfaction as Related to Organisational Climate and Occupational Stress: A Case Study of Indian Oil, *International Review of Business Research Papers*, 3 (5), pp: 193-208.
- Kusuma W, Putri Cahya, Kusdi Raharjo dan Arik Prasetya, 2015. Pengaruh Stres Kerja Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan non medis RSUD Ibnu Sina Gresik), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 1 (1), h: 1-9.
- Liana, Yuyuk, 2012. Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru, *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 1 (2), h: 15-30.
- Lee, Dong-Jin, Anusorn Singapakdi, dan M. Joseph Sirgy, 2007. Further Validation of a Need-based Quality-of-Work-Life (QWL) Measure: Evidence from Marketing Practitioners. *Applied Research In Quality Of Life*, 2(4), pp: 273-287.
- Lubis, Yusniar, 2012. Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Iklim Organisasi terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan, *Trikonomika*, 11(2), pp: 212-228.
- Maryadi, 2012. Pengaruh Motivasi, Diklat, Iklim Organisasi, Kompetensi, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi

- Swasta Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(1), pp: 108 – 128.
- McNeese - Smith, Donna, 1996. Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, *Journal of Healthcare Management*, 41(2), pp: 160.
- Meeusen, Vera C. H., Karen van Dam, Chris Brown-Mahoney, Andre A. J. van Zundert dan Hans T. A. Knape, 2011. Work Climate Related to Job Satisfaction Among Dutch Nurse Anesthetists, *AANA Journal*, 79 (1), pp: 63-70.
- Muljani, Benedicta Djarwati, Taher Alhabsji dan Djahur Hamid, 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Tenaga Pendidik yang Dipimpin oleh Pemimpin Perempuan di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya), *Jurnal Profit*, 6 (2), h: 135-148.
- Priya. B, Sulu dan Udaya Mahadevan, 2013. Women Executives in IT/ITES Sector: Job Satisfaction and Quality of Work Life, *Rajagiri Journal of Social Development*, 5 (2), pp: 106-114.
- Rahimic, Zijada, 2013. Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction in Bosnia and Herzegovina Companies, *International Business Research*, 6 (3), pp: 129-139.
- Rethinam, Guna Seelan dan Maimunah Ismail, 2008. Construct of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals. *European Journal of Social Science*, 7 (1), pp: 58-70.
- Rokhman, Wahibur, 2012. Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, *Turnover Intention*, dan Stres Kerja: Studi pada BMT Kabupaten Kudus, *CBAM-FE*, 1(1), pp: 1135-1145.
- Rivai Veithzal. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Rivai, Veitzhal dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Cetakan kesembilan. Jakarta. PT. Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge. 2015. *Organizational Behavior*. Edisi ke 16. Jakarta Selatan. Salemba Empat.
- Rubel, Mohammad Rabiul Basher dan Daisy Mui Hung Kee, 2014. Quality of Work Life and Employee Performance: Antecedent and Outcome of Job Satisfaction in Partial Least Square (PLS), *World Applied Sciences Journal*, 31 (4), pp: 456-467.

- Sari, Elviara, 2009. Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, *Bisnis & Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 16 (1), h: 18-24.
- Sarjana, Sri, 2012. Pengaruh Supervisi dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, *Jurnal Kependidikan*, 42 (2), h: 173-186.
- Yusuf, Tamzil, 2011. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Karyawan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pdam Balikpapan, *PROBANK STIE-AUB Surakarta*, 19 (17).
- Zin, Razali Mat, 2004. Perception of Professional Engineers Toward Quality Of Worklife And Organizational Commitment, *Gajah Mada International Journal of Business*, 6(3), pp: 323-334.