

**PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE* DAN *SELF EFFICACY*
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN DIMEDIASI
KEPUASAN KERJA
(Studi Pada Pegawai KPP Madya Dua Semarang)**

Tesis



**Disusun oleh:
ARIF TAUFIK RIZAL
20402300359**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE* DAN *SELF EFFICACY*
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN DIMEDIASI
KEPUASAN KERJA
(Studi Pada Pegawai KPP Madya Dua Semarang)**

Disusun oleh:

ARIF TAUFIK RIZAL

20402300359

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan
sidang panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 15 Februari 2025

Pembimbing,



Prof. Dr. Ken Sudarti, S.E., M.Si

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

**PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE* DAN *SELF EFFICACY*
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN DIMEDIASI
KEPUASAN KERJA
(Studi Pada Pegawai KPP Madya Dua Semarang)**

**Disusun oleh:
Arif Taufik Rizal
20402300359**

Telah dipertahankan di depan Penguji
Pada tanggal 15 Februari 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Prof. Dr. Ken Sudarti, S.E., M.Si.
NIK. 210491023

Penguji I



Prof. Dr. Hendar, S.E., M.Si.
NIK. 210499041

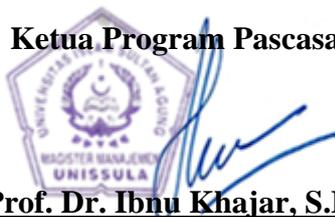
Penguji II,



Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si.
NIK. 210492030

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 15 Februari 2025

Ketua Program Pascasarjana,



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Arif Taufik Rizal

NIM : 20402300359

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh *Quality of Work Life* dan *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada Pegawai KPP Madya Dua Semarang)” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing



Prof. Dr. Ken Sudarti, S.E., M. Si.
NIK. 210491023

Semarang, 15 Februari 2025

Saya yang menyatakan,



Arif Taufik Rizal
NIM. 20402300359

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Arif Taufik Rizal

NIM : 20402300359

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyatakan karya ilmiah berupa ~~Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi*~~
dengan judul:

**PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE* DAN *SELF EFFICACY*
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN DIMEDIASI
KEPUASAN KERJA
(Studi Pada Pegawai KPP Madya Dua Semarang)**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-Ekklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 15 Februari 2025
Yang menyatakan

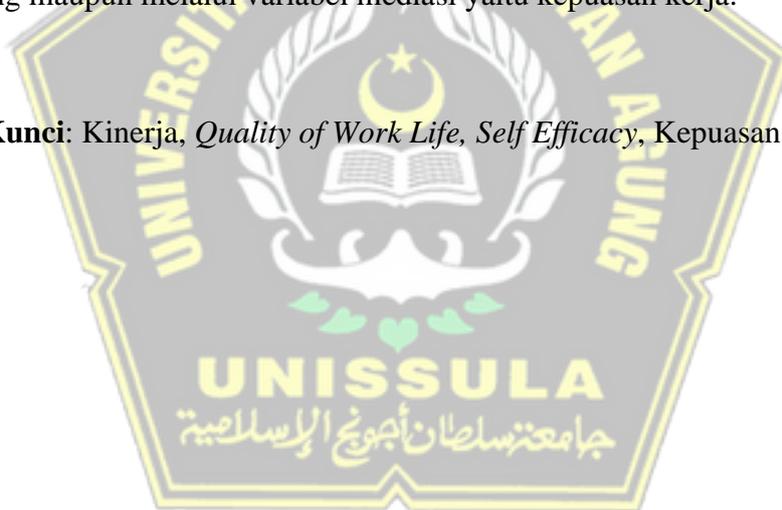


Arif Taufik Rizal

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana meningkatkan kinerja pegawai melalui pengelolaan variabel-variabel yang menjadi perhatian dalam studi yaitu variabel *quality of work life*, *self efficacy*, dan kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada KPP Madya Dua Semarang yang berjumlah 109 pegawai. Sampel dalam penelitian ini diambil semua, atau disebut juga dengan menggunakan metode sensus. Untuk kepentingan pembahasan, data yang diperoleh diolah dan disajikan sesuai dengan prinsip-prinsip statistik deskriptif. Sedangkan untuk kepentingan pengujian hipotesis, analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja pegawai di KPP Madya Dua Semarang dapat ditingkatkan melalui *quality of work life*, *self efficacy*, dan kepuasan kerja. Semua variabel dalam penelitian berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi yaitu kepuasan kerja.

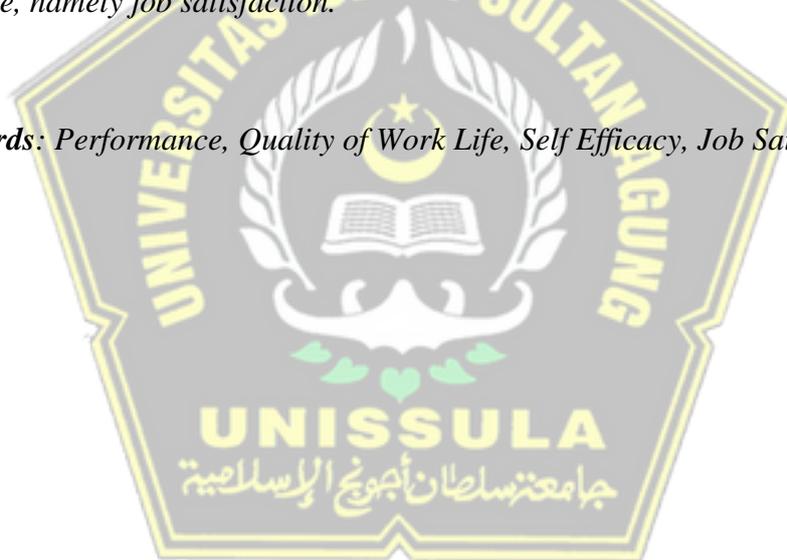
Kata Kunci: Kinerja, *Quality of Work Life*, *Self Efficacy*, Kepuasan Kerja



ABSTRACT

This study aims to analyze how to improve employee performance through the management of variables that are of concern in the study, namely quality of work life, self efficacy, and job satisfaction. The population in this study were all employees at the KPP Madya Dua Semarang, totaling 109 employees. The sample in this study was taken all, or also called using the census method. For the purposes of discussion, the data obtained were processed and presented in accordance with the principles of descriptive statistics. While for the purposes of hypothesis testing, data analysis in this study used Partial Least Square (PLS). The results of the analysis show that performance at the KPP Madya Dua Semarang can be improved through quality of work life, self efficacy, and job satisfaction. All variables in the study affect employee performance both directly and through its intervening variable, namely job satisfaction.

Keywords: *Performance, Quality of Work Life, Self Efficacy, Job Satisfaction*



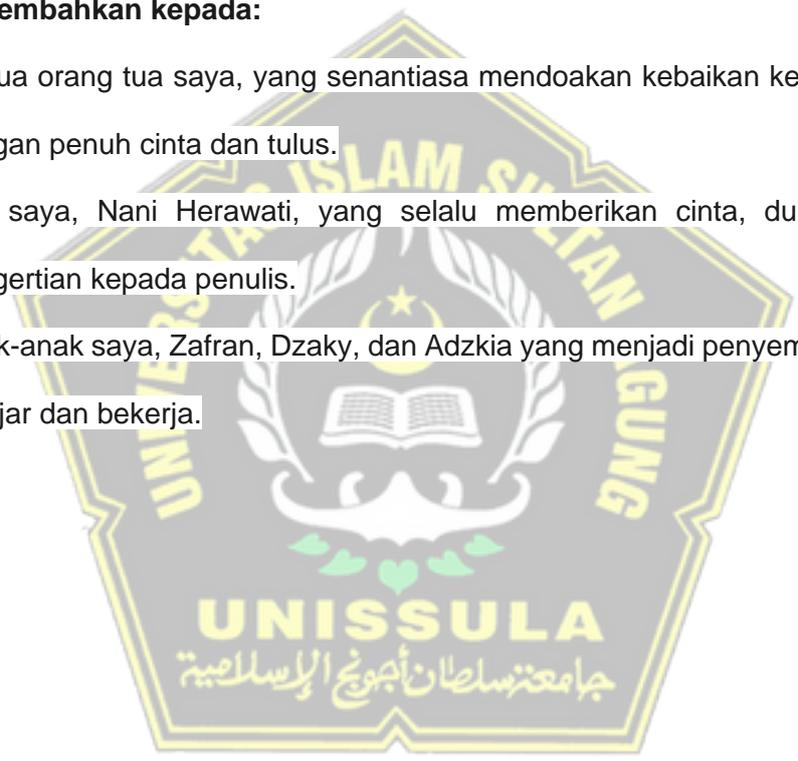
Moto dan Persembahan

Moto:

“ Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. " Q.S. Al Baqarah : 286

Dipersembahkan kepada:

1. Kedua orang tua saya, yang senantiasa mendoakan kebaikan kepada penulis dengan penuh cinta dan tulus.
2. Istri saya, Nani Herawati, yang selalu memberikan cinta, dukungan, dan pengertian kepada penulis.
3. Anak-anak saya, Zafran, Dzaky, dan Adzkia yang menjadi penyemangat dalam belajar dan bekerja.



KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul **“PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE* DAN *SELF EFFICACY* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA (STUDI KASUS PADA KPP MADYA DUA SEMARANG)”** sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana Pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini tidak mungkin terselesaikan tanpa adanya dukungan, bantuan, bimbingan, dan nasehat dari berbagai pihak selama penyusunan Tesis ini. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Gunarto, S.H., M.H. selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Prof. Dr. Heru Sulistiyo, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Prof. Dr. Ken Sudarti, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu dengan sabar dan bijaksana dalam memberikan arahan dalam penyusunan Tesis.

5. Prof. Dr. Hendar, S.E., M.Si. dan Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si. selaku Dosen Penguji.
6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang tidak dapat Penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan waktu dan tenaga serta ilmunya selama Penulis mengikuti perkuliahan di Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
7. Karyawan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
8. Orang Tua, Istri, dan Anak-Anak Penulis yang yang senantiasa memberikan cinta, dukungan, dan mendoakan kebaikan kepada penulis dengan tulus.
9. Teman-teman mahasiswa Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah berjuang bersama menempuh perkuliahan pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Penulis berharap agar Tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan, bagi KPP Madya Dua Semarang, dan juga bagi Peneliti selanjutnya. Akhir kata, Penulis menyampaikan permohonan maaf apabila dalam pembuatan tesis ini masih terdapat banyak kekurangan karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan Penulis.

Semarang, 15 Februari 2025



Arif Taufik Rizal
NIM. 20402300359

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|----------------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PENGESAHAN | ii |
| HALAMAN PERSETUJUAN | iii |
| PERNYATAAN KEASLIAN TESIS | iv |
| PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH | v |
| ABSTRAK | vi |
| <i>ABSTRACT</i> | vii |
| MOTO DAN PERSEMBAHAN | viii |
| KATA PENGANTAR | ix |
| DAFTAR ISI | xi |
| DAFTAR TABEL | xiii |
| DAFTAR GAMBAR | xiv |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang Penelitian | 1 |
| 1.2. Rumusan Masalah | 6 |
| 1.3. Tujuan Penelitian | 7 |
| 1.4. Manfaat Penelitian | 8 |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA | 10 |
| 2.1. Kinerja Pegawai | 10 |
| 2.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai | 10 |
| 2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai | 11 |
| 2.1.3 Indikator Kinerja Pegawai | 14 |
| 2.2. <i>Quality of Work Life</i> | 15 |
| 2.2.1. Pengertian <i>Quality of Work Life</i> | 15 |
| 2.2.2. Aspek <i>Quality of Work Life</i> | 18 |
| 2.2.3. Indikator <i>Quality of Work Life</i> | 22 |
| 2.3. <i>Self Efficacy</i> | 23 |
| 2.3.1. Pengertian <i>Self Efficacy</i> | 23 |
| 2.3.2. Indikator <i>Self Efficacy</i> | 24 |
| 2.4. Kepuasan Kerja | 26 |
| 2.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja | 26 |
| 2.4.2. Teori Kepuasan Kerja | 28 |
| 2.4.3. Indikator Kepuasan Kerja | 30 |
| 2.5. Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis | 31 |
| 2.5.1. Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> Terhadap Kepuasan Kerja | 31 |

| | |
|---|-----------|
| 2.5.2. Pengaruh <i>Self Efficacy</i> Terhadap Kepuasan Kerja | 32 |
| 2.5.3. Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> Terhadap Kinerja Pegawai | 33 |
| 2.5.4. Pengaruh <i>Self Efficacy</i> Terhadap Kinerja Pegawai | 34 |
| 2.5.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai | 35 |
| 2.6. Kerangka Pemikiran | 36 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 37 |
| 3.1. Jenis Penelitian | 37 |
| 3.2. Populasi dan Sampel Penelitian | 37 |
| 3.2.1. Populasi Penelitian | 37 |
| 3.2.2. Sampel Penelitian | 38 |
| 3.3. Sumber dan Jenis Data | 38 |
| 3.4. Metode Pengumpulan Data | 39 |
| 3.5. Definisi Konsep, Operasional, dan Pengukuran Variabel | 39 |
| 3.6. Metode Analisis | 40 |
| 3.6.1. Analisis Deskriptif Responden | 40 |
| 3.6.2. Analisis Deskriptif Variabel | 41 |
| 3.6.3. Uji Analisis Regresi Partial (<i>Partial Least Square/PLS</i>) | 41 |
| BAB IV PEMBAHASAN DAN PENELITIAN | 45 |
| 4.1. Deskripsi Responden | 45 |
| 4.2. Deskripsi Variabel | 47 |
| 4.3. Analisis Data | 55 |
| 4.3.1. <i>Outer Model</i> | 55 |
| 4.3.2. <i>Inner Model</i> | 61 |
| 4.4. Pembahasan | 65 |
| BAB V PENUTUP | 76 |
| 5.1. Kesimpulan | 76 |
| 5.2. Implikasi | 77 |
| 5.3. Keterbatasan Penelitian | 79 |
| 5.4. Agenda Penelitian Mendatang | 80 |
| DAFTAR PUSTAKA | 82 |
| Lampiran 1 Kuesioner Penelitian | 83 |
| Lampiran 2 Deskriptif Frekuensi Responden | 84 |
| Lampiran 3 Deskriptif Frekuensi Variabel | 91 |
| Lampiran 4 Skema Model <i>Partial Least Square (PLS)</i> | 95 |
| Lampiran 5 <i>Outer Loadings (Measurement Model)</i> | 96 |
| Lampiran 6 Validitas Diskriminan | 97 |
| Lampiran 7 <i>Average Variant Extracted</i> | 98 |
| Lampiran 8 Validitas dan Reliabilitas Konstruk | 99 |
| Lampiran 9 <i>Collinearity Statistic (VIF)</i> | 100 |
| Lampiran 10 Skema Model <i>Partial Least Square (PLS)</i> | 101 |
| Lampiran 11 <i>R Square</i> | 102 |
| Lampiran 12 <i>T-Statistic</i> dan <i>P Value</i> | 103 |

DAFTAR TABEL

| | | |
|------------|--|----|
| Tabel 1.1 | Data Kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang | 5 |
| Tabel 3.1 | Definisi Konsep, Operasional dan Pengukuran Variabel | 39 |
| Tabel 4.1 | Usia Responden | 45 |
| Tabel 4.2 | Jenis Kelamin Responden | 46 |
| Tabel 4.3 | Tingkat Pendidikan Responden | 46 |
| Tabel 4.4 | Masa Kerja Responden | 47 |
| Tabel 4.5 | Kategori Jawaban Responden | 48 |
| Tabel 4.6 | Deskripsi Variabel <i>Quality of Work Life</i> (QWL) (X_1) | 48 |
| Tabel 4.7 | Deskripsi Variabel <i>Self Efficacy</i> (X_2) | 49 |
| Tabel 4.8 | Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y_1) | 50 |
| Tabel 4.9 | Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y_2) | 51 |
| Tabel 4.10 | <i>Outer Loadings (Measurement Model)</i> | 56 |
| Tabel 4.11 | <i>Cross Loading</i> | 57 |
| Tabel 4.12 | <i>Average Variant Extracted</i> | 58 |
| Tabel 4.13 | Pengujian Reliabilitas | 59 |
| Tabel 4.14 | Nilai VIF Variabel Konstruk Model 1 | 59 |
| Tabel 4.15 | <i>R Square</i> | 61 |
| Tabel 4.16 | <i>T Statistic dan P Value</i> | 62 |



DAFTAR GAMBAR

| | | |
|------------|---|----|
| Gambar 2.1 | Data Kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang | 36 |
| Gambar 4.1 | <i>Outer Model</i> | 55 |
| Gambar 4.2 | <i>Inner Model</i> | 61 |



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perusahaan atau organisasi harus menyadari bahwa keberhasilan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas produk/jasa sangat tergantung pada sumber daya manusia. Untuk meningkatkan kinerja, sebuah organisasi tidak hanya mengandalkan pada mesin modern, modal, dan bahan baku tetapi yang paling utama adalah faktor tenaga kerja yang dalam hal ini adalah manusia. Salah satu prinsip yang dijunjung tinggi oleh suatu perusahaan atau organisasi yang ingin berkembang dan maju adalah meningkatkan kinerja para pegawainya, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan efisien dan efektif.

Kinerja menurut Mangkunegara (2019) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Agar kinerja pegawai selalu konsisten maka setidaknya organisasi selalu memperhatikan lingkungan kerja disekitar pegawai yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya seperti *quality of work life (QWL)*, *self efficacy*, dan kepuasan kerja.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah *quality of work life (QWL)* (Arifin, 2022). Kualitas kehidupan kerja atau *quality of work life (QWL)* merupakan suatu konsep atau filsafat manajemen dalam rangka

perbaikan kualitas sumber daya manusia yang telah dikenal sejak dekade tujuh puluhan. Pada saat itu kualitas kehidupan kerja diartikan secara sempit yaitu sebagai teknik manajemen yang mencakup gugus kendali mutu, kekayaan pekerjaan, suatu pendekatan untuk bernegosiasi dengan serikat pekerja, upaya manajemen untuk memelihara kebugaran mental para pegawai, hubungan industrial yang serasi, manajemen yang partisipatif, dan salah satu bentuk intervensi dalam pengembangan organisasi (Arifin, 2022).

Dalam upaya memberdayakan pegawai dan pengembangan pegawai, pihak manajerial selalu berupaya melakukan tugas dan fungsinya melalui *planning, organizing, staffing, directing, dan controlling* dengan tujuan agar bisa mencapai sasaran. Mengelola sumber daya manusia dengan menyediakan sarana dan prasarana dimana berusaha mewujudkan lingkungan kerja dan iklim kerja yang kondusif yang bisa mendorong pegawai selalu berinovasi dan berkreasi termasuk membuat sistem yang *fair* dan struktur yang fleksibel dengan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas dan manusiawi, memperhatikan kemampuan pegawai dan usahanya dalam mencapai tujuan karirnya.

Untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan profesional, perlu ditumbuhkan budaya kerja yang baik. Budaya kerja akan mampu muncul dalam kinerja seseorang pegawai jika mereka mempunyai dasar nilai-nilai yang baik dan luhur. Kemunculan tersebut didorong oleh suatu lingkungan kerja yang kondusif. Penting bagi perusahaan untuk membuat pegawai merasa nyaman dengan pekerjaan dan lingkungan kerja sehingga mereka dapat

mencapai kinerja terbaik. *quality of work life (QWL)* merupakan faktor yang sangat berharga, maka perusahaan bertanggung jawab untuk memelihara *quality of work life (QWL)* dan membina tenaga kerja agar bersedia memberikan sumbangannya secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan (Pruijt, 2019).

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh *quality of work life (QWL)* terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Farmi, dkk (2020) serta Riskawati, dkk (2023) yang menghasilkan *quality of work life (QWL)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Qadri, dkk (2020) yang menghasilkan *quality of work life (QWL)* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil tersebut dapat menjadikan *research gap* untuk penelitian ini.

Selain faktor *quality of work life (QWL)*, faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah *self efficacy*. *Self efficacy* adalah kepercayaan seseorang pada kapasitas dirinya untuk mencapai kesuksesan pada tugas kerja dan tanggung jawab pekerjaannya (Kilapong, 2023). Dengan kata lain, *self efficacy* adalah tinggi rendahnya kepercayaan diri yang ada di setiap pegawai untuk menyelesaikan masalah dalam setiap pekerjaannya. Dengan *self efficacy* yang semakin tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja pernah dilakukan oleh Satria (2022) serta Hasan dan Khaerana (2020) yang menghasilkan *self efficacy* mempunyai pengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja. Hasil penelitian tersebut berbeda dengan Ali dan Wardoyo (2021) serta Prasetyono, dkk (2023) yang menghasilkan *self efficacy* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil tersebut dapat menjadikan *research gap* untuk penelitian ini.

Selain faktor *quality of work life* (QWL) dan *self efficacy*, ada faktor lain yang dapat mempengaruhi prestasi/kinerja seorang pegawai yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan ungkapan perasaan yang timbul dari pegawai dalam memandang atau melaksanakan pekerjaan (Tella, 2017). Menurut Robbins (2018), kepuasan kerja mengacu pada suatu sikap pegawai terhadap pekerjaannya. Seorang pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mempunyai sikap baik atau positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seorang pegawai yang tidak pernah puas dengan pekerjaannya mempunyai prasangka buruk terhadap pekerjaannya. Pernyataan ini menunjukkan setiap pegawai mempunyai kepuasan kerja yang berbeda-beda antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain. Hal tersebut menjadi sangat penting agar diperhatikan dalam pengembangan dan peningkatan kinerja sumber daya manusia.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi/kinerja pernah dilakukan oleh Farmi, dkk (2020), Riskawati, dkk (2023) serta Ali dan Wardoyo (2021) yang menghasilkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dimana pengaruh tersebut positif dan signifikan. Hasil penelitian tersebut berbeda dengan Prasetyono, dkk (2023) yang menghasilkan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang tidak signifikan

terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil tersebut dapat menjadikan *research gap*.

Dengan *quality of work life* (QWL) yang baik dan *self efficacy* yang tinggi, serta didukung atau dimediasi oleh kepuasan kerja, maka diharapkan kinerja pegawai akan meningkat. Kajian penelitian mengenai pengaruh *quality of work life* (QWL) dan *self efficacy*, serta didukung atau dimediasi oleh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai akan dilakukan pada pegawai KPP Madya Dua Semarang. Sorotan masyarakat atas rendahnya kinerja instansi sektor publik serta kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat yang belum optimal. Hal ini dapat dilihat pada fenomena organisasi dari kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang dari target dan realisasi tiga tahun terakhir sebagai berikut:

Tabel 1.1.
Data Kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang
Yang Dilihat Dari Target Dan Realisasi Kinerja Tahun 2021 – 2024

| Indikator Kinerja | Indeks Capaian 2021 | Indeks Capaian 2022 | Indeks Capaian 2023 | Indeks Capaian Semester I 2024 |
|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------------------|
| 1a-CP | 92,38% | 110,88% | 101,23% | 91,89% |
| 1b-CP | 94,66% | 96,74% | 112,33% | 103,78% |
| 2a-CP | 91,00% | 110,41% | 101,64% | 91,91% |
| 2b-CP | 120,00% | 115,51% | 95,41% | 97,33% |

Sumber : KPP Madya Dua Semarang, 2024

Berdasarkan tabel 1.1. di atas mengenai kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang yang dilihat dari Indeks Capaian Indikator Kinerja dari Tahun 2021 sampai dengan Semester I Tahun 2024 berfluktuasi atau tidak konsisten. Melihat dari hasil kinerja tersebut, maka menjadi faktor pendorong KPP Madya

Dua Semarang untuk merumuskan berbagai alternatif kebijakan untuk meningkatkan kinerja organisasi serta kualitas pelayanan publik dengan beberapa alternatif diantaranya meningkatkan *quality of work life* (QWL) dan *self efficacy* serta kepuasan kerja yang lebih tinggi di lingkungan KPP Madya Dua Semarang.

Berdasarkan fenomena di atas dan penelitian terdahulu yang berbeda, penelitian ini mencoba mengkonfirmasi dan menguji kembali penelitian tentang Pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) dan *Self Efficacy* Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada Pegawai KPP Madya Dua Semarang).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena organisasi dan penelitian terdahulu dengan hasil yang berbeda di atas, maka dapat disimpulkan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana meningkatkan Kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang melalui *quality of work life* (QWL) dan *self efficacy* dengan dimediasi oleh kepuasan kerja. Adapun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *quality of work life* (QWL) terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang?
2. Bagaimana pengaruh *self efficacy* terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang?
3. Bagaimana pengaruh *quality of work life* (QWL) terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang?

4. Bagaimana pengaruh *self efficacy* terhadap Kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh *quality of work life* (QWL) terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh *self efficacy* terhadap Kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *quality of work life* (QWL) terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *self efficacy* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *quality of work Life* (QWL) terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *self efficacy* berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang.

6. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh *quality of work life* (QWL) terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh *self efficacy* berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan bukti empirik mengenai pengaruh *quality of work life* (QWL) dan *self efficacy* terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi kepuasan kerja.
- b. Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan perbandingan bagi penelitian terdahulu sekaligus dapat digunakan sebagai sumber referensi bagi penelitian selanjutnya tentang tema yang sama di masa yang akan datang.
- c. Penelitian ini merupakan aplikasi dari berbagai teori manajemen sumber daya manusia yang diterima penulis di bangku kuliah.

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pihak-pihak yang berkepentingan, seperti instansi pemerintah atau perusahaan-perusahaan swasta.

- b. Memberikan informasi bagi pihak-pihak terkait, khususnya KPP Madya Dua Semarang dalam merumuskan kebijakan di bidang kepegawaian yang dapat meningkatkan *quality of work life* (QWL) dan *self efficacy* terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi kepuasan kerja karena sangat penting bagi perkembangan organisasi di masa depan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Pegawai

2.1.1. Pengertian Kinerja Pegawai

Moehariono (2022) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian dalam melaksanakan program kegiatan atau kebijakan untuk mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi dari organisasi kemudian dijabarkan di dalam perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja menurut Mangkunegara (2019) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Lebih lanjut Mangkunegara (2019) menjelaskan kinerja sebagai catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Sedangkan menurut Prawirosentono (2019) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Wirawan (2023) kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu profesi dalam waktu tertentu. Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh As'ad (2017) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan dimana lebih

tegas lagi bahwa kinerja adalah *sucessfull role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya.

2.1.2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut Sedarmayanti (2019):

a. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mempunyai peran penting dalam rangka mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Kepuasan kerja memberikan sumbangan yang besar terhadap keefektifan organisasi, serta merangsang semangat kerja dan kinerja pegawai.

b. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan atau derajat sejauh mana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dengan tujuan-tujuan serta memelihara keanggotaan dalam organisasi.

c. Motivasi

Pimpinan organisasi perlu mengetahui motivasi kerja dari anggota organisasi (karyawan). Dengan mengetahui motivasi itu maka pimpinan dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik.

d. *Leader Member Exchange* / Kepemimpinan

Merupakan hubungan antara dua orang yang berbeda dalam suatu organisasi yaitu hubungan yang terjadi antara atasan dan bawahan. Apabila hubungan kedua belah pihak baik maka akan mempengaruhi kinerja masing-masing.

e. Pendidikan

Pada umumnya seseorang yang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan mempunyai kinerja yang lebih baik, hal demikian ternyata merupakan syarat yang penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Tanpa bekal pendidikan mustahil orang akan mudah mempelajari hal-hal yang bersifat baru di dalam cara atau sistem kerja.

f. Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah sikap kejiwaan seseorang atau kelompok yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala peraturan yang telah ditentukan. Disiplin kerja mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi, kedisiplinan dengan suatu latihan antara lain dengan bekerja menghargai waktu dan biaya akan memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

g. Keterampilan

Keterampilan banyak pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Keterampilan karyawan dalam perusahaan dapat ditingkatkan melalui *training*, kursus-kursus, dan lain-lain.

h. Sikap Etika Kerja

Sikap seseorang atau kelompok orang dalam membina hubungan yang serasi, selaras, dan seimbang di dalam kelompok itu sendiri maupun dengan kelompok lain. Etika dalam hubungan kerja sangat penting karena dengan tercapainya hubungan yang selaras dan serasi serta seimbang antara perilaku dalam proses produksi akan meningkatkan kinerja.

i. Gizi dan Kesehatan

Daya tahan tubuh seseorang biasanya dipengaruhi oleh gizi dan makanan yang didapat, hal itu akan mempengaruhi kesehatan pegawai, dengan semua itu maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

j. Tingkat Gaji

Penghasilan yang cukup berdasarkan kinerja karyawan karena semakin tinggi prestasi karyawan akan makin besar gaji yang diterima. Dengan itu maka akan memberikan semangat kerja tiap karyawan untuk memacu prestasi sehingga kinerja karyawan baik.

k. Lingkungan Kerja dan Iklim Kerja

Lingkungan kerja dari karyawan disini termasuk hubungan kerja antar karyawan, hubungan dengan pimpinan, suhu, serta lingkungan kerja, penerangan, dan sebagainya. Hal ini sangat penting untuk mendapatkan perhatian dari perusahaan karena sering karyawan enggan bekerja karena tidak ada kekompakan dalam kelompok kerja atau ruang kerja yang tidak menyenangkan, hal ini akan mengganggu kerja karyawan.

l. Teknologi

Dengan adanya kemajuan teknologi yang meliputi peralatan yang semakin otomatis dan canggih, akan dapat mendukung tingkat produksi dan mempermudah manusia dalam melaksanakan pekerjaan.

m. Sarana Produksi

Faktor-faktor produksi harus memadai dan saling mendukung dalam proses produksi.

n. Jaminan Sosial

Perhatian dan pelayanan perusahaan kepada setiap karyawan, menunjang kesehatan dan keselamatan. Dengan harapan agar karyawan semakin bergairah dan mempunyai semangat untuk bekerja.

o. Manajemen

Dengan adanya manajemen yang baik maka karyawan akan berorganisasi dengan baik, dengan demikian kinerja karyawan akan baik.

p. Kesempatan Promosi Jabatan

Setiap orang dapat mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya, dengan diberikan kesempatan promosi jabatan, maka karyawan akan meningkatkan kinerja.

Jika dilakukan suatu pekerjaan maka hasil dari pekerjaan itu disebut produk atau *output*. Apabila hasil atau *output* mulai diperhatikan, maka hal ini menyangkut pengertian kinerja. Kinerja selalu dilihat dari dua segi yaitu dari segi masukan (*input*) dan segi hasil (*output*). Perbandingan antara dua segi itu akan menjadi ukuran kinerja seseorang. Karyawan mempunyai kinerja yang baik apabila menunjukkan hasil yang lebih besar.

2.1.3. Indikator Kinerja Pegawai

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) pada dasarnya merupakan tolok ukur efisiensi sumber daya yang tersedia dalam perusahaan. Walaupun kinerja hanyalah merupakan rasio atau perbandingan namun demikian manfaat kinerja pegawai cukup besar pengaruhnya bagi negara pada umumnya dan perusahaan atau organisasi pada khususnya.

Pengukuran kinerja berdasarkan pendapat Mangkunegara (2019) kinerja ialah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang dapat diukur dengan sasaran kinerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja antara lain orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, dan kerja sama.

2.2. Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*)

2.2.1. Pengertian Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*)

Menurut Arifin (2022) Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu konsep atau filsafat manajemen dalam rangka perbaikan kualitas sumber daya manusia yang telah dikenal sejak dekade tujuh puluhan. Pada saat itu kualitas kehidupan kerja diartikan secara sempit yaitu sebagai teknik manajemen yang mencakup gugus kendali mutu, kekayaan pekerjaan, suatu pendekatan untuk bernegosiasi dengan serikat pekerja, upaya manajemen untuk memelihara kebugaran mental para pegawai, hubungan industrial yang serasi, manajemen yang partisipatif, dan salah satu bentuk intervensi dalam pengembangan organisasi.

Kualitas kehidupan Kerja atau *quality of work life* (QWL) merupakan salah satu bentuk filsafat yang diterapkan manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumber daya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja, dan organisasi. Menurut Yusuf (2020),

kualitas kehidupan kerja adalah keseluruhan kualitas dari pengalaman manusia di tempat kerja.

Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut ialah kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektifitas organisasi, serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karir, penghasilan, dan nasib mereka dalam pekerjaan. Ada dua pandangan mengenai maksud dari kualitas kehidupan kerja. Pandangan pertama mengatakan bahwa Keseimbangan kualitas hidup adalah sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan organisasi. Contohnya: kekayaan kerja, penyeliaan yang demokratis, keterlibatan pekerja, dan kondisi kerja yang aman. Sementara yang lainnya menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas, dan mendapat kesempatan mampu tumbuh dan berkembang selayaknya manusia (Husnawati, 2019). Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Arifin, 2022).

Siagian (2023) menyatakan bahwa *quality of work life* (QWL) sebagai filsafat manajemen menekankan:

1. *Quality of work life* (QWL) merupakan program yang kompetitif dan mempertimbangkan berbagai kebutuhan dan tuntutan karyawan.

2. *Quality of work life* (QWL) memperhitungkan tuntutan peraturan perundang-undangan seperti ketentuan yang mengatur tindakan yang diskriminan, perlakuan pekerjaan dengan cara-cara yang manusiawi, dan ketentuan tentang sistem imbalan upah minimum.
3. *Quality of work life* (QWL) mengakui keberadaan serikat pekerja dalam organisasi dan berbagai perannya memperjuangkan kepentingan para pekerja termasuk dalam hal upah dan gaji, keselamatan kerja, dan penyelesaian pertikaian perburuhan berdasarkan berbagai ketentuan normatif dan berlaku di suatu wilayah negara tertentu.
4. *Quality of work life* (QWL) menekankan pentingnya manajemen yang manusiawi, yang pada hakekatnya berarti penampilan gaya manajemen yang demokratis termasuk penyeliaan yang simpatik.
5. Dalam peningkatan *quality of work life* (QWL), kekayaan pekerjaan merupakan bagian integral yang penting.
6. *Quality of work life* (QWL) mencakup pengertian tentang pentingnya tanggung jawab sosial dari pihak manajemen dan perlakuan manajemen terhadap para karyawan yang dapat dipertanggungjawabkan secara etis.

Istilah Keseimbangan kualitas hidup pertama kali diperkenalkan pada Konferensi Buruh Internasional, tetapi baru mendapat perhatian setelah *United Auto Workers* dan General Motor berinisiatif mengadopsi praktek kualitas kehidupan kerja untuk mengubah sistem kerja. Kualitas kehidupan kerja merumuskan bahwa setiap proses kebijakan yang diputuskan oleh perusahaan merupakan sebuah respon atas apa yang menjadi keinginan dan

harapan karyawan mereka, hal itu diwujudkan dengan berbagi persoalan dan menyatukan pandangan mereka (perusahaan dan karyawan) ke dalam tujuan yang sama yaitu peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan.

2.2.2. Aspek Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*)

Secara umum terdapat sembilan aspek pada kualitas kehidupan kerja sumber daya manusia di lingkungan perusahaan yang perlu diciptakan, dibina, dan dikembangkan (Nawawi, 2023). Kesembilan aspek tersebut adalah:

- a. Di lingkungan setiap dan semua perusahaan, pekerja memerlukan komunikasi yang terbuka dalam batas-batas wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Komunikasi yang lancar untuk memperoleh informasi-informasi yang dipandang penting oleh pekerja dan disampaikan tepat pada waktunya dapat menimbulkan rasa puas dan merupakan motivasi kerja yang positif. Untuk itu perusahaan dalam menyampaikan informasi dapat dilakukan dalam bentuk pertemuan atau secara langsung pada setiap pekerja, atau melalui pertemuan kelompok, dan dapat pula melalui sarana publikasi perusahaan seperti papan buletin, majalah perusahaan, dan lain-lain.
- b. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua pekerja memerlukan pemberian kesempatan pemecahan konflik dengan perusahaan atau sesama karyawan secara terbuka, jujur, dan adil. Kondisi itu sangat berpengaruh pada loyalitas, dedikasi, serta motivasi kerja karyawan. Untuk itu perusahaan perlu mengatur cara penyampaian keluhan

keberatan secara terbuka atau melalui proses pengisian formulir khusus untuk keperluan tersebut. Di samping itu dapat ditempuh pula dengan kesediaan untuk mendengarkan *review* antar karyawan yang mengalami konflik atau melalui proses banding (*appeal*) pada pimpinan yang lebih tinggi dalam konflik dengan manajer atasannya.

- c. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan kejelasan pengembangan karier masing-masing dalam menghadapi masa depannya. Untuk itu dapat ditempuh melalui penawaran untuk memangku suatu jabatan, memberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau pendidikan di luar perusahaan atau pada lembaga pendidikan yang lebih tinggi. Di samping itu dapat juga ditempuh melalui penilaian kerja untuk mengatur kelebihan dan kekurangannya dalam bekerja yang dilakukan secara obyektif. Pada giliran berikutnya dapat ditempuh dengan mempromosikannya untuk memangku jabatan yang lebih tinggi di dalam perusahaan tempatnya bekerja.
- d. Di lingkungan perusahaan, karyawan perlu diikutsertakan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan, sesuai dengan posisi, kewenangan, dan jabatan masing-masing. Untuk itu perusahaan dapat melakukannya dengan membentuk tim inti dengan mengikutsertakan karyawan, dalam rangka memikirkan langkah-langkah bisnis yang akan ditempuh. Di samping itu dapat pula dilakukan dengan menyelenggarakan pertemuan-pertemuan yang tidak sekedar dipergunakan untuk menyampaikan perintah-perintah dan informasi-

informasi tetapi juga memperoleh masukan, mendengarkan saran, dan pendapat karyawan.

- e. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap karyawan perlu dibina dan dikembangkan perasaan bangganya pada tempat kerja, termasuk juga pada pekerjaan atau jabatannya. Untuk keperluan itu, perusahaan berkepentingan menciptakan dan mengembangkan identitas yang dapat menimbulkan rasa bangga karyawan terhadap perusahaan. Dalam bentuk yang sederhana dapat dilakukan melalui logo, lambang, jaket perusahaan, dan lainnya. Di samping itu rasa bangga juga dapat dikembangkan melalui partisipasi perusahaan terhadap kehidupan berbangsa dan bernegara dengan mengikutsertakan karyawan, kepedulian terhadap masalah lingkungan sekitar dan mempekerjakan karyawan dengan kewarganegaraan dari bangsa tempat perusahaan melakukan operasional bisnis.
- f. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan harus memperoleh kompensasi yang adil/wajar dan mencukupi. Untuk itu diperlukan kemampuan menyusun dan menyelenggarakan sistem dan struktur pemberian kompensasi langsung dan tidak langsung (pemberian upah dasar dan berbagai keuntungan/manfaat) yang kompetitif dan dapat mensejahterakan karyawan sesuai dengan posisi/jabatannya di perusahaan dan status sosial ekonominya di masyarakat.
- g. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan keamanan lingkungan kerja. Untuk itu perusahaan berkewajiban

menciptakan dan mengembangkan serta memberikan jaminan lingkungan kerja yang aman. Beberapa usaha yang dapat dilakukan antara lain dengan membentuk komite keamanan lingkungan kerja yang secara terus menerus melakukan pengamatan dan pemantauan kondisi tempat dan peralatan kerja guna menghindari segala sesuatu yang membahayakan para pekerja, terutama dari segi fisik. Kegiatan lain dapat dilakukan dengan membentuk tim yang dapat memberikan respon cepat terhadap kasus gawat darurat bagi karyawan yang mengalami kecelakaan. Dengan kata lain perusahaan perlu memiliki program keamanan kerja yang dapat dilaksanakan bagi semua karyawannya.

- h. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan rasa aman atau jaminan kelangsungan pekerjaannya. Untuk itu perusahaan perlu berusaha menghindari pemberhentian sementara para karyawan, menjadikannya pegawai tetap dengan memiliki tugas-tugas reguler dan memiliki program yang teratur dalam memberikan kesempatan karyawan mengundurkan diri, terutama melalui pengaturan pensiun.
- i. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan perhatian terhadap pemeliharaan kesehatannya, agar dapat bekerja secara efektif, efisien, dan produktif. Untuk itu perusahaan dapat mendirikan dan menyelenggarakan pusat kesehatan, pusat perawatan gigi, menyelenggarakan program pemeliharaan kesehatan, program rekreasi, dan program konseling/penyuluhan bagi para pekerja/karyawan.

Kesembilan aspek tersebut sangat penting artinya dalam pelaksanaan manajemen yang diintegrasikan dengan SDM agar perusahaan mampu mempertahankan dan meningkatkan eksistensinya secara kompetitif. Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu bentuk filsafat yang diterapkan oleh manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumber daya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja, dan organisasi. Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut adalah kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektivitas organisasi, serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan masalah. dan pengambilan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karir, penghasilan, dan nasib mereka dalam pekerjaan (Arifin, 2022).

2.2.3. Indikator Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*)

Ada empat indikator dalam pengukuran kualitas kehidupan kerja yang dinyatakan Arifin (2022) yaitu:

1. Pertumbuhan dan pengembangan, yaitu terdapatnya kemungkinan untuk mengembangkan kemampuan dan tersedianya kesempatan untuk menggunakan keterampilan atau pengetahuan yang dimiliki karyawan.
2. Partisipasi, yaitu adanya kesempatan untuk berpartisipasi atau terlibat dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi langsung maupun tidak langsung terhadap pekerjaan.

3. Sistem imbalan yang inovatif, yaitu bahwa imbalan yang diberikan kepada karyawan memungkinkan mereka untuk memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standar hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai dengan standar pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja.
4. Lingkungan kerja, yaitu tersedianya lingkungan kerja yang kondusif, termasuk di dalamnya penetapan jam kerja, peraturan yang berlaku, kepemimpinan, serta lingkungan fisik.

2.3. Self Efficacy

2.3.1. Pengertian *Self Efficacy*

Self efficacy merupakan kepercayaan dari seseorang pada kapasitas dirinya untuk mencapai kesuksesan pada tugas dan tanggung jawab pekerjaannya (Kilapong, 2023). Dengan kata lain, *self efficacy* adalah tinggi rendahnya kepercayaan diri yang ada di setiap karyawan untuk menyelesaikan masalah dalam setiap pekerjaannya.

Menurut Gunawan dan Susanto (2023) mendefinisikan *self efficacy* merupakan rasa kepercayaan diri seorang dimana pegawai dapat memperlihatkan perilakunya yang dibutuhkan dalam suatu situasi dan kondisi yang spesifik. *self efficacy* lebih utama mengarah pada penilaian individu seseorang akan kemampuannya. Pentingnya *self efficacy* akan dapat berpengaruh pada usaha yang dibutuhkan dan pada akhirnya terlihat dari kinerja/*performance* kerja. Sedangkan menurut Luthans (2018) menyatakan bahwa *self efficacy* mengacu kepada

keyakinan diri mengenai kemampuannya untuk memotivasi sumber daya kognitif dan tindakan yang diperlukan agar berhasil dalam melaksanakan tugas tertentu.

Cherian & Jolly (2023) berpendapat bahwa *self efficacy* berhubungan erat dengan kontrol diri dan ketahanan dalam diri seseorang dalam menghadapi kegagalan, kinerja, dan upaya dalam pemecahan suatu masalah yang dihadapi seseorang. Sedangkan Avey *et al.* (2019), menyatakan apabila diterapkan ke dalam dunia kerja, *self efficacy* dapat diartikan sebagai keyakinan seorang pegawai tentang kemampuannya untuk meningkatkan motivasi, sumber daya kognitif, dan tindakan yang dapat diperlukan untuk berhasil melaksanakan pekerjaannya. *Self efficacy* diukur sesuai dengan ekspektasi seseorang atas dirinya jika ia dapat menghasilkan sesuatu yang diharapkan.

2.3.2. Indikator *Self Efficacy*

Menurut Lunenberg (2021) terdapat empat indikator untuk mengukur *self efficacy*, yaitu:

1. Pengalaman akan kesuksesan (*past performance*)

Pengalaman akan kesuksesan adalah sumber yang paling besar pengaruhnya terhadap *self efficacy* individu karena didasarkan pada pengalaman otentik. Pengalaman yang sukses dapat menyebabkan *self efficacy* dari seorang individu akan meningkat, berbanding terbalik dengan kegagalan yang dialaminya akan menyebabkan menurunnya *self efficacy*.

Beberapa hal yang dijadikan tolak ukur dalam indikator ini, yaitu:

- a. Tugas yang menantang.
- b. Pelatihan.

c. Kepemimpinan yang mendukung.

2. Pengalaman individu lain (*vicarious experience*)

Individu tidak sekedar bergantung dari pengalamannya sendiri tentang keberhasilan dan kegagalannya sebagai sumber *self efficacy*-nya. *Self efficacy* juga dapat dipengaruhi oleh pengalaman individu orang lain.

Ada dua bagian keadaan yang dapat memungkinkan *self efficacy* individu mudah dipengaruhi oleh pengalaman individu yang lain, yaitu kurangnya pemahaman individu tentang kemampuan orang lain dan kurangnya pemahaman individu akan kemampuannya sendiri. Beberapa hal yang dijadikan tolak ukur dalam indikator ini, yaitu:

- a. Kesuksesan rekan kerja.
- b. Kesuksesan perusahaan.

3. Persuasi verbal (*verbal persuasion*)

Persuasi verbal yang digunakan untuk meyakinkan pada individu bahwa individu dapat memiliki kemampuan yang memungkinkan individu untuk dapat meraih apa yang diinginkan. Beberapa hal yang ada dalam dimensi ini yaitu sikap dan komunikasi yang dirasakan dari pemimpin atau atasan. Pada persuasi verbal, individu diarahkan dengan cara nasihat dan bimbingan sehingga dalam meningkatkan keyakinannya tentang kemampuan-kemampuan yang dimiliki yang dapat membantu mencapai tujuan yang diinginkan. Beberapa hal yang dijadikan tolak ukur dalam indikator ini, yaitu:

- a. Hubungan antara atasan dengan bawahan.
- b. Peran pemimpin.

4. Keadaan fisiologis (*emotional cues*)

Penilaian dari individu dilihat dari kemampuan yang ada dalam menjalankan tugas di mana dapat dipengaruhi oleh keadaan fisiologis. Gejala pada emosi dan keadaan fisiologis yang dialami oleh individu akan dapat memberikan suatu isyarat terjadinya suatu hal yang tidak diinginkan sehingga situasi yang menekan cenderung dapat dihindari. Informasi yang merupakan bagian dari keadaan fisik seperti keringat dingin, jantung berdebar, dan gemetar dapat menjadi isyarat dari individu bahwa situasi yang dihadapi individu tersebut berada di atas kemampuannya.

Dalam indikator ini, yang dapat dijadikan tolak ukur yaitu:

- a. Keyakinan akan kemampuan mencapai tujuan.
- b. Keinginan sukses mencapai tujuan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diketahui tentang *self efficacy* yang dapat bersumber dari pengalaman akan keberhasilan, pengalaman individu yang lain, persuasi verbal, dan keadaan fisiologis individu.

2.4. Kepuasan Kerja

2.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berperan penting dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Banyak definisi tentang kepuasan kerja yang dikemukakan oleh sejumlah ahli. Kepuasan kerja merupakan ungkapan menyenangkan atau tidak menyenangkan yang timbul dari pegawai dalam memandang pekerjaan (Tella, 2017). Menurut Robbins (2018) kepuasan kerja dapat mengacu pada sikap individu seorang pegawai terhadap pekerjaannya. Seorang pegawai pada tingkat kepuasan

kerja yang tinggi dapat mempunyai sikap baik/positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seorang pegawai yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap buruk/negatif terhadap pekerjaannya. Pernyataan ini menunjukkan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain. Menurut Wibowo (2020) kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang umum terhadap pekerjaan seorang pegawai yang dirasakannya.

Menurut Luthans (2018), kepuasan kerja dapat diartikan sebagai keadaan emosi yang senang atau positif yang merupakan penilaian dari pekerjaan atau pengalaman kerja seorang pegawai. Menurut Sutrisno (2019) kepuasan kerja sebagai keadaan emosional seorang pegawai yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi pegawai dalam memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual dan setiap individu memiliki tingkat kepuasan berbeda sesuai sistem nilai yang berlaku pada dirinya (Rivai dan Sagala, 2021). Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2021) kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai keadaan emosional seorang yang positif bagian hasil dari evaluasi pengalaman kerja seorang pegawai. Pendapat lain Suwatno dan Priansa (2021) bahwa kepuasan kerja akan sulit diartikan sebab rasa puas itu bukan keadaan yang tetap, di mana dapat berubah karena dipengaruhi oleh kekuatan-kekuatan baik dari dalam maupun dari luar organisasi.

Kepuasan kerja menurut Handoko (2018) merupakan keadaan emosional yang menyenangkan pegawai dengan melihat hasil pekerjaannya. Menurut Mangkunegara (2019) kepuasan kerja sebagai suatu perasaan pegawai yang mendukung atau tidak mendukung diri pegawai yang berhubungan dengan

pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Berdasarkan uraian di atas mengenai pengertian kepuasan kerja dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap dari seorang karyawan yang menggambarkan sikap terpenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhan mereka melalui kegiatan kerja atau bekerja.

2.4.2. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Tella (2017) mengemukakan 4 buah pendekatan teoritis yang mendasari kepuasan kerja:

1. Teori Pemenuhan (*Fulfillment Theory*)

Kepuasan kerja merupakan refleksi dari pekerjaan yang memberi nilai positif. Jika kita melihat seseorang puas dengan suatu obyek, kita artikan bahwa obyek itu memberikan nilai positif bagi orang tersebut. Teori ini hanya melihat kepuasan kerja dari obyek yang dimiliki seseorang.

2. Teori Selisih (*Discrepancy Theory*)

Kepuasan kerja dapat diukur dengan selisih antara apa yang seharusnya diperoleh dengan apa yang diinginkan. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih dari keadaan sebenarnya dengan apa yang diharapkannya. Seseorang dalam keadaan puas bila tidak ada selisih yang jauh antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi sebenarnya. Seseorang akan merasa puas bila apa yang diperolehnya sama dengan apa yang diharapkannya.

3. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja tergantung pada seorang pegawai merasakan adanya keadilan.

Ada 4 bagian komponen utama antara lain:

- a. *Inputs*, adalah hal yang berharga yang dapat dirasakan seorang pegawai yang dapat mendukung pekerjaan, misalnya pendidikan, pengalaman, keahlian, dan jumlah jam kerja.
 - b. *Outcomes*, adalah sesuatu yang berharga yang dapat dirasakan pegawai sebagai hasil dari pekerjaan, misalnya gaji, status, pengakuan, kesempatan untuk maju, dan kesempatan untuk berekspresi.
 - c. *Comparison person*, adalah orang yang dijadikan perbandingan dari *input* dan hasil yang didapat oleh pegawai.
 - d. *Equity-inequity*, adalah perbandingan antara input dan hasil yang diterima seorang pegawai dengan *input* dan hasil yang diterima pegawai lain, jika hasil dari perbandingan tersebut yang dirasa sama maka pegawai akan berada dalam kondisi puas. Jika hasil yang dirasa tidak seimbang dengan hasil yang diterima pegawai lain maka pegawai bisa mengalami kepuasan atau sebaliknya.
4. Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*)

Pada prinsipnya kepuasan dan ketidakpuasan kerja adalah dua hal yang berbeda. Artinya, kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja terhadap pekerjaan bukan merupakan satu variabel yang kontinyu. Teori ini kemudian dikembangkan oleh Herzberg. Dua faktor yang dimaksud Herzberg adalah faktor-faktor yang membuat seseorang merasa puas (*satisfied/motivators*), dan faktor-faktor yang membuat seseorang merasa tidak puas (*dissatisfies/hygiene factors*). Riset dilakukan oleh Herzberg menghasilkan 2 kesimpulan:

- a. Ada serangkaian kondisi intrinsik, yaitu isi bagian pekerjaan (*job content*), yang apabila ada di dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat dan menghasilkan prestasi kerja yang baik sehingga dapat memuaskan pegawai. Faktor-faktor yang termasuk *job content* disebut *satisfiers/motivators*, yang meliputi prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), tanggung jawab (*responsibility*), dan kemajuan (*advancement*). Jika faktor-faktor ini ada di dalam pekerjaan seseorang maka kepuasan kerja akan terwujud.
- b. Ada serangkaian kondisi ekstrinsik yaitu keadaan pekerjaan (*job context*), yaitu apabila ada di dalam pekerjaan akan menghasilkan ketidakpuasan pegawai. Faktor-faktor yang termasuk dalam *job context* disebut *dissatisfies/hygiene factors*, yang meliputi upah, kondisi kerja, jaminan pekerjaan, status sosial, prosedur/kebijakan instansi, mutu supervisor, dan hubungan antar pegawai. Jika faktor-faktor tersebut di atas ada di dalam pekerjaan seseorang, maka dapat mengurangi ketidakpuasan kerja pegawai.

2.4.3. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2018) kepuasan kerja memiliki indikator sebagai berikut ini:

a. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri dapat memberikan kepuasan pegawai di mana dapat dirasakan bahwa pekerjaan yang dijalani pegawai menarik serta menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status.

b. Upah/gaji

Upah dan gaji menjadi faktor yang kompleks dalam mempengaruhi kepuasan kerja.

c. Promosi

Kesempatan promosi yang dirasakan pegawai dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

d. Supervisi

Supervisi dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai apabila supervisi organisasi sama dengan supervisi pegawai.

e. Kelompok kerja

Kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja dalam satu tim yang harmonis merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai individu.

f. Kondisi kerja/lingkungan kerja

Jika kondisi kerja mendukung kerja pegawai maka pegawai akan merasa puas.

2.5. Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis

2.5.1. Pengaruh *Quality Of Work Life* (QWL) Terhadap Kepuasan Kerja

Kualitas kehidupan kerja atau *quality of work life* (QWL) merupakan suatu konsep atau filsafat manajemen dalam rangka perbaikan kualitas sumber daya manusia yang telah dikenal sejak dekade tujuh puluhan. Pada saat itu kualitas kehidupan kerja diartikan secara sempit yaitu sebagai teknik manajemen yang mencakup gugus kendali mutu, kekayaan pekerjaan, suatu pendekatan untuk

bernegosiasi dengan serikat pekerja, upaya manajemen untuk memelihara kebugaran mental para pegawai, hubungan industrial yang serasi, manajemen yang partisipatif, dan salah satu bentuk intervensi dalam pengembangan organisasional (Arifin, 2022). Penting bagi perusahaan untuk membuat pegawai merasa nyaman dengan pekerjaan dan lingkungan kerja sehingga mereka dapat merasa puas. *Quality of work life* (QWL) merupakan faktor yang sangat berharga untuk mewujudkan kepuasan yang maksimal, maka perusahaan bertanggung jawab untuk memelihara *quality of work life* (QWL) dan membina tenaga kerja agar bersedia memberikan sumbangannya secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan (Pruijt, 2019).

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh *quality of work life* (QWL) terhadap kepuasan pernah dilakukan oleh Farmi, dkk (2020) serta Azmi dan Pitoyo (2023) yang menghasilkan *quality of work life* (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₁ : *Quality of work life* (QWL) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.5.2. Pengaruh *Self Efficacy* Terhadap Kepuasan Kerja

Self efficacy merupakan kepercayaan diri seseorang pada kapasitas dirinya untuk mencapai kesuksesan pada tugas dan tanggung jawab pekerjaannya (Kilapong, 2023). Dengan kata lain, *Self efficacy* adalah tinggi rendahnya kepercayaan diri yang ada di setiap karyawan untuk menyelesaikan masalah dalam setiap pekerjaannya. Dengan dapat mengatasi masalah dalam pekerjaan pegawai akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Dengan demikian semakin tinggi *self*

efficacy yang dimiliki pegawai, maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh *self efficacy* terhadap kepuasan kerja pegawai pernah dilakukan oleh Ali dan Wardoyo (2021) serta Prasetyono, dkk (2023) yang menghasilkan *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₂ : *Self efficacy* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.5.3. Pengaruh *Quality Of Work Life* (QWL) Terhadap Kinerja Pegawai

Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu konsep atau filsafat manajemen dalam rangka perbaikan kualitas sumber daya manusia yang telah dikenal sejak dekade tujuh puluhan. Pada saat itu kualitas kehidupan kerja diartikan secara sempit yaitu sebagai teknik manajemen yang mencakup gugus kendali mutu,perkayaan pekerjaan, suatu pendekatan untuk bernegosiasi dengan serikat pekerja, upaya manajemen untuk memelihara kebugaran mental para pegawai, hubungan industrial yang serasi, manajemen yang partisipatif, dan salah satu bentuk intervensi dalam pengembangan organisasional (Arifin, 2022).

Penting bagi perusahaan untuk membuat pegawai merasa nyaman dengan pekerjaan dan lingkungan kerja sehingga mereka dapat mencapai kinerja terbaik. Kualitas kehidupan kerja merupakan faktor yang sangat berharga untuk mewujudkan kinerja yang maksimal, maka perusahaan bertanggung jawab untuk memelihara kualitas kehidupan kerja dan membina tenaga kerja agar bersedia

memberikan sumbangannya secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan (Pruijt, 2019).

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh *quality of work life* (QWL) terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Farmi, dkk (2020) serta Riskawati, dkk (2023) yang menghasilkan *quality of work life* (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₃ : *Quality of work life* (QWL) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.5.4. Pengaruh *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Pegawai

Self efficacy adalah kepercayaan seseorang pada kapasitas dirinya untuk mencapai kesuksesan pada tugas kerja dan tanggung jawab pekerjaannya (Kilapong, 2013). Dengan kata lain, *self efficacy* adalah tinggi rendahnya kepercayaan diri yang ada di setiap pegawai untuk menyelesaikan masalah dalam setiap pekerjaannya. Dengan *self efficacy* yang semakin tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja pernah dilakukan oleh Satria (2022) serta Hasan dan Khaerana (2020) yang menghasilkan *self efficacy* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₄ : *Self efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.5.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

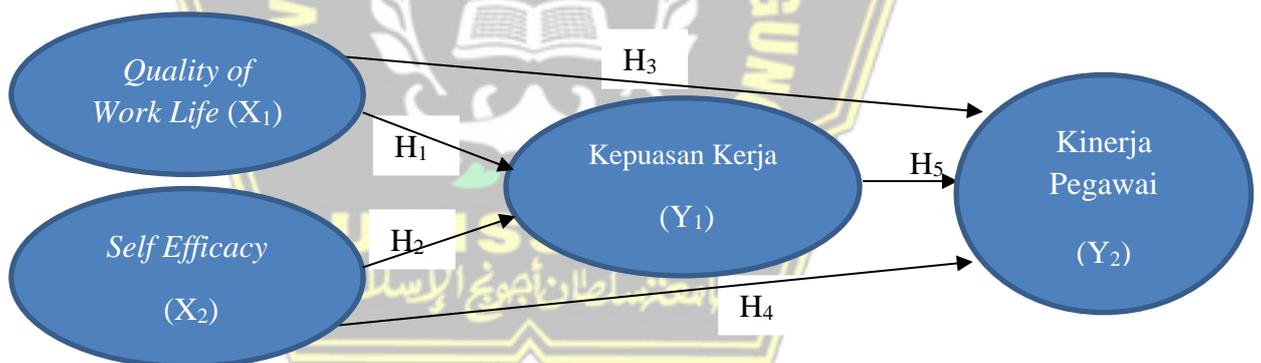
Kepuasan kerja merupakan ungkapan perasaan yang timbul dari pegawai dalam memandang atau melaksanakan pekerjaan (Tella, 2017). Menurut Robbins (2018) kepuasan kerja yang mengacu pada suatu sikap pegawai terhadap pekerjaannya. Seorang pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mempunyai sikap baik atau positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seorang pegawai yang tidak pernah puas dengan pekerjaannya mempunyai prasangka buruk terhadap pekerjaannya. Pernyataan ini menunjukkan setiap pegawai mempunyai kepuasan kerja yang berbeda-beda antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain. Hal tersebut dapat menjadi sangat penting agar diperhatikan dalam pengembangan dan peningkatan kinerja sumber daya manusia.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh pada kepuasan kerja terhadap prestasi/kinerja pernah dilakukan oleh Farmi, dkk (2020), Riskawati, dkk (2023) serta Ali dan Wardoyo (2021) yang menghasilkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dimana pengaruh tersebut positif dan signifikan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₅ : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.6. Kerangka Pemikiran

Keadaan yang ideal dalam perusahaan atau organisasi adalah apabila perusahaan atau organisasi memperoleh manfaat yang maksimal dari para pegawainya dalam pencapaian tujuan perusahaan, demikian juga para pegawai dapat memenuhi kebutuhan sesuai dengan peranannya. Beberapa upaya untuk mencapai keadaan tersebut dengan memperhatikan *quality of work life* (QWL), *self efficacy*, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Dengan *quality of work life* (QWL) yang baik dan *self efficacy* yang tinggi, serta didukung atau dimediasi oleh kepuasan kerja yang tinggi pula, maka diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut di atas maka dapat disusun kerangka teoritis sebagai berikut:



Gambar 2.1

Kerangka Pikir Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian dalam penelitian ini merupakan jenis penelitian eksplorasi dimana penelitian yang dilaksanakan untuk menyelesaikan masalah-masalah dalam bidang ilmu pendidikan melalui penelitian seperti dalam penelitian ini mengenai Pengaruh *Quality of Work Life* dan *Self Efficacy* Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Dimediasi Kepuasan Kerja (Sugiyono, 2022).

3.2. Populasi Dan Sampel Penelitian

3.2.1. Populasi Penelitian

Populasi adalah keseluruhan unit atau individu dalam ruang lingkup yang ingin diteliti (Supramono dan Sugiarto, 2023). Sedangkan menurut Hasan (2022) populasi merupakan totalitas dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang akan diteliti. Objek yang akan diteliti di dalam populasi disebut elemen populasi atau unit analisis, berupa orang, perusahaan, media, dan sebagainya. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di lingkungan KPP Madya Dua Semarang yang berjumlah 109 orang yang terdiri dari:

1. Kepala Kantor sebanyak 1 orang.
2. Kepala Seksi/Subbagian sebanyak 10 orang.
3. *Supervisor* sebanyak 6 orang.

4. Staf/Pelaksana sebanyak 92 orang.

(data per tanggal 1 Oktober 2024)

3.2.2. Sampel Penelitian

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang akan diteliti (Supramono dan Sugiarto, 2023). Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkungan KPP Madya Dua Semarang. Pengambilan sampel dengan teknik *sensus sampling* yang merupakan teknik pengambilan sampel dengan mengambil semua populasi yang ada untuk dijadikan sampel (Sugiyono, 2022). Jadi sampel dalam penelitian ini berjumlah 109 responden.

3.3. Sumber dan Jenis Data

Sumber data yang digunakan sebagai berikut (Sugiyono, 2022):

1. Data primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari informan atau obyek penelitian. Untuk mendapatkan data primer dalam penelitian ini maka penelitian telah melakukan dengan menyebarkan kuesioner.

2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data-data tertulis yang digunakan sebagai informan pendukung dalam analisis data primer. Data yang dibutuhkan diantaranya: jumlah pegawai, identitas pegawai, dan lain-lain yang terkait dengan data instansi serta dari literatur-literatur yang berhubungan dengan penelitian.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini menggunakan data primer. Data primer merupakan data yang bersumber dari tangan pertama, data yang diambil menggunakan cara kuesioner. Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang dipakai sebagai pedoman untuk mengadakan tanya jawab dengan responden mengenai pengaruh *quality of work life* (QWL) dan *self efficacy* terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi kepuasan kerja di lingkungan pegawai KPP Madya Dua Semarang.

3.5. Definisi Konsep, Operasional, Dan Pengukuran Variabel

Tabel 3.1
Definisi Konsep, Operasional, dan Pengukuran Variabel

| No | Variabel | Definisi Konsep | Indikator | Pengukuran |
|----|---|---|---|--------------------|
| 1 | <i>Quality of Work Life</i> (QWL) (X ₁) | Kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu tumbuh dan berkembang selayaknya manusia (Arifin, 2022) | 1. Kesempatan mengembangkan kemampuan 2. Kesempatan untuk mengemukakan pendapat 3. Penggajian dapat memenuhi kebutuhan sesuai dengan standar hidup karyawan 4. Lingkungan kerja yang aman dan nyaman | Skala Likert 1 – 5 |

| | | | | |
|---|--|--|---|--------------------|
| 2 | <i>Self Efficacy</i> (X ₂) | <i>Self efficacy</i> adalah kepercayaan karyawan pada kapasitas dirinya untuk mencapai kesuksesan pada tugas kerja dan tanggung jawab pekerjaannya (Kilapong, 2023) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tugas yang menantang 2. Tanggung jawab akan pekerjaannya 3. Keyakinan akan kemampuan mencapai tujuan 4. Keinginan sukses mencapai tujuan | Skala Likert 1 – 5 |
| 3 | Kepuasan Kerja (Z) | Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Luthans, 2018) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Senang atas pekerjaan yang diberikan 2. Bangga terhadap pekerjaan 3. Rasa dihargai oleh atasan dan rekan kerja 4. Senang dan nyaman di tempat kerja | Skala Likert 1 – 5 |
| 4 | Kinerja Pegawai (Y) | Kinerja ialah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2019) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil sesuai target 2. Hasil sesuai standar 3. Hasil bagus tanpa keluhan 4. Ketepatan waktu | Skala Likert 1 – 5 |

3.6. Metode Analisis

3.6.1. Analisis deskriptif responden

Data penelitian ini dikumpulkan data identitas responden dengan menggunakan kuesioner kepada pegawai di lingkungan KPP Madya Dua

Semarang. Data identitas yang akan dikumpulkan meliputi jenis kelamin, usia pegawai, masa kerja, dan tingkat pendidikan.

3.6.2. Analisis deskriptif variabel

Deskripsi variabel merupakan transformasi data hasil penelitian pada masing-masing variabel yang diteliti yaitu mengenai pengaruh *quality of work life* (QWL) dan *self efficacy* terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi kepuasan kerja di lingkungan pegawai KPP Madya Dua Semarang. Transformasi data penelitian ini dalam bentuk transformasi ke tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan dengan menggunakan ukuran dalam statistik deskriptif yaitu tendensi *central (mean)*, frekuensi, dan dispersi (standar deviasi) variabel penelitian.

3.6.3. Uji analisis regresi partial (*Partial Least Square/PLS*)

Penelitian ini menggunakan analisis regresi partial (*Partial Least Square/PLS*) untuk menguji beberapa hipotesis dalam penelitian ini. Masing-masing hipotesis akan dianalisis menggunakan *software* Smart PLS 3.0 untuk menguji hubungan antar variabel. Menurut Ghazali (2018) PLS merupakan teknik statistika *multivariate* yang melakukan perbandingan dependen berganda dan variable independen berganda. PLS adalah salah satu metoda statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data, seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang, dan multikolinearitas.

Pemilihan metode PLS didasarkan pada pertimbangan bahwa dalam penelitian ini terdapat dua variabel yaitu 2 variabel independen, 1 variabel dependen yang dibentuk dengan indikator dan 1 variabel mediasi.

Langkah-langkah dalam analisis menggunakan PLS (Ghozali, 2018):

1. Analisis *univariat* adalah analisis yang menyajikan metode statistik untuk menganalisis satu variabel penelitian dalam waktu tertentu. Analisis *univariat* dilakukan untuk menggambarkan responden penelitian secara deskriptif dalam bentuk distribusi frekuensi antara lain karakteristik responden.
2. Analisis *Partial Least Square* (PLS) merupakan suatu teknik analisis yang menggabungkan pendekatan struktural, pendekatan analisis faktor dan analisis jalur. Analisis PLS dapat mengakomodir sampel berukuran kecil serta dapat digunakan untuk mengembangkan suatu model penelitian, karena tujuan penggunaan analisis ini lebih ke arah eksploratori. Langkah-langkah melakukan analisis PLS adalah sebagai berikut:
 - a. Merancang *Inner Model*
Rancangan inner model dilakukan dengan mendasarkan pada teori yang mendasari, hasil riset empiris yang terdahulu, regulasi, rasionalisasi serta proses eksplorasi hubungan antar variabel.
 - b. Merancang *Outer Model*
Rancangan outer model dapat bersifat reflektif dan formatif. Pada bagian ini harus diperhatikan arah panah dan sifat dari indikator.

c. Uji *Goodness of Fit*

Pada tahap ini akan dilakukan pengujian kesesuaian model melalui berbagai penentuan *goodness of fit*. *Partial Least Square* (PLS) tidak mengasumsikan distribusi tertentu untuk estimasi parameter sehingga teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan. Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan validitas konvergen dan diskriminan dari indikator dan reliabilitas komposit untuk blok indikator. Sedangkan *outer model* dengan indikator formatif dievaluasi berdasarkan kandungan substantifnya, yaitu dengan membandingkan bobot relatif dan melihat signifikansi ukuran bobot.

d. Uji Koefisien Determinasi

Perubahan nilai *R square* dapat dipergunakan guna menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah berpengaruh secara substantif. Tidak hanya melihat nilai *R square*, model PLS juga dievaluasi dengan memperhatikan relevansi prediktif *Q square* untuk model konstruk. *Q square* mengukur seberapa ideal atau baik nilai yang diamati dihasilkan oleh model serta parameter yang diestimasi. Nilai *Q square* lebih besar dari 0 (nol) memperlihatkan yaitu model memiliki relevansi prediktif, sedangkan nilai *Q square* kurang dari 0 (nol) diinterpretasikan bahwa model tidak memiliki relevansi prediktif.

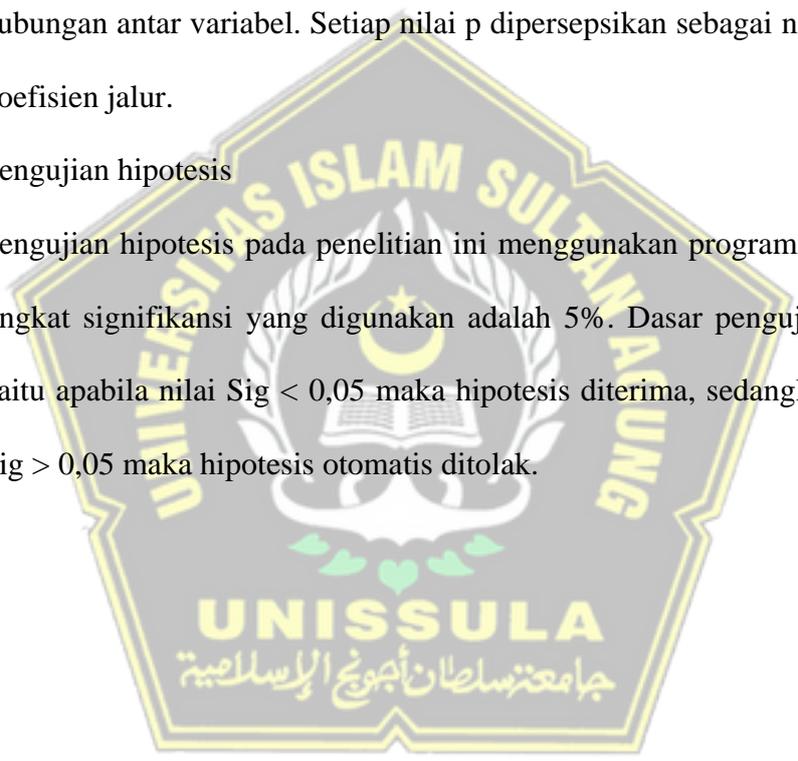
e. Analisis jalur

Analisis jalur dapat dikatakan sebagai perluasan dari metode analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur dipergunakan guna menganalisis pola

hubungan antar variabel dengan maksud yaitu mengetahui pengaruh secara langsung atau pengaruh secara tidak langsung sekumpulan variabel independen atau bebas (eksogen) terhadap variabel dependen atau terikat (endogen). Intinya koefisien jalur adalah koefisien regresi yang dibakukan (*standardized regression coefficient*). Analisis jalur memberikan hubungan kausal yang eksplisit antar variabel berdasarkan teori. Panah menunjukkan hubungan antar variabel. Setiap nilai p dipersepsikan sebagai nilai jalur atau koefisien jalur.

f. Pengujian hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan program PLS dimana tingkat signifikansi yang digunakan adalah 5%. Dasar pengujian hipotesis yaitu apabila nilai Sig < 0,05 maka hipotesis diterima, sedangkan jika nilai Sig > 0,05 maka hipotesis otomatis ditolak.



BAB IV

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

4.1 Deskripsi Responden

Deskripsi responden mengenai jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja sebagai berikut:

1. Usia Responden

Identitas responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.1 di bawah ini:

Tabel 4.1.
Usia Responden

| No | Usia | Jumlah Responden | Persentase |
|----|---------------|------------------|------------|
| 1 | 20 – 30 tahun | 20 orang | 18,35% |
| 2 | 31 - 40 tahun | 50 orang | 45,87% |
| 3 | 41 - 50 tahun | 30 orang | 27,52% |
| 4 | ➤ 50 tahun | 9 orang | 8,26% |
| | | 109 orang | 100,00% |

Sumber: Data Primer yang diolah, lampiran 2

Hasil penelitian dari tabel 4.1 menunjukkan mayoritas responden berusia 31 – 40 tahun sebanyak 50 orang (45,87%). Berdasarkan data tersebut, sebagian besar pegawai KPP Madya Dua Semarang merupakan usia kerja/produktif.

2. Jenis Kelamin Responden

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.2 di bawah ini:

Tabel 4.2.
Jenis Kelamin Responden

| No | Jenis Kelamin | Jumlah Responden | Persentase |
|----|---------------|------------------|------------|
| 1 | Laki-Laki | 70 orang | 64,22% |
| 2 | Perempuan | 39 orang | 35,78% |
| | | 109 orang | 100,00% |

Sumber: Data Primer yang diolah, lampiran 2

Hasil penelitian dari tabel 4.2. di atas menunjukkan jenis kelamin pegawai KPP Madya Dua Semarang mayoritas ialah laki-laki sebanyak 70 orang atau 64,22% yang kemungkinan disebabkan oleh tuntutan pekerjaan yang memerlukan mobilitas tinggi dan karakteristik pekerjaan yang lebih banyak diminati oleh laki-laki dibandingkan dengan perempuan.

3. Tingkat Pendidikan Responden

Identitas responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.3 di bawah ini:

Tabel 4.3.
Tingkat Pendidikan Responden

| No | Jenis Kelamin | Jumlah Responden | Persentase |
|----|--------------------|------------------|------------|
| 1 | SLTA | 1 orang | 0,92% |
| 2 | Diploma | 25 orang | 22,94% |
| 3 | Sarjana (S1) | 59 orang | 54,13% |
| 4 | Pasca Sarjana (S2) | 24 orang | 22,02% |
| | | 109 orang | 100,00% |

Sumber: Data Primer yang diolah, lampiran 2

Hasil penelitian dari tabel 4.3 menunjukkan mayoritas responden dengan tingkat pendidikannya Sarjana (S1) sebanyak 59 orang (54,13%). Mayoritas responden dengan tingkat pendidikannya Sarjana (S1) menandakan bahwa tingkat pendidikan dari para responden sudah cukup baik dan ini tidak lepas dari sikap para pegawai yang menganggap pentingnya pendidikan dalam rangka menunjang untuk mampu memahami tugas dan tanggung jawabnya

agar dapat menyelesaikan pekerjaan lebih baik lagi di lingkungan KPP Madya Dua Semarang.

4. Masa Kerja Responden

Identitas responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel 4.4 di bawah ini:

Tabel 4.4.
Masa Kerja Responden

| No | Jenis Kelamin | Jumlah Responden | Persentase |
|----|---------------|------------------|------------|
| 1 | 1 – 5 tahun | 17 orang | 15,60% |
| 2 | 6 – 10 tahun | 26 orang | 23,85% |
| 3 | 11 – 15 tahun | 36 orang | 33,03% |
| 4 | ➤ 15 tahun | 30 orang | 27,52% |
| | | 109 orang | 100,00% |

Sumber: Data Primer yang diolah, lampiran 2

Hasil penelitian dari tabel 4.4 menunjukkan mayoritas pegawai KPP Madya Dua Semarang telah bekerja > 10 tahun. Hal ini menunjukkan sebagian besar pegawai telah memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang yang dapat berdampak positif pada kinerja organisasi.

4.2 Deskripsi Variabel

Berdasarkan penyebaran kuesioner yang telah dilaksanakan, maka data input yang diperoleh dan digunakan pada penelitian ini meliputi *quality of work life* (QWL), *self efficacy*, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Analisis indeks jawaban responden didasarkan jawaban dari masing-masing instrumen penelitian ini. Jawaban atas pengisian kuesioner yang telah diisi oleh para responden dilakukan pengklasifikasian atau pengelompokan yang dilakukan dengan menghitung terlebih dahulu interval (i) dengan rumus:

$$I = \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{\sum \text{kategori}}$$

$$= \frac{5 - 1}{3}$$

$$I = 1.33$$

Dengan interval sebesar 1,33, maka dapat dibuat 3 kategori sebagai berikut:

Tabel 4.5
Kategori Jawaban Responden

| No | Nilai Rata-Rata Skor | Kategori |
|----|----------------------|--------------|
| 1 | 1,00 – 2,34 | Rendah/Buruk |
| 2 | 2,35 – 3,67 | Sedang/Cukup |
| 3 | 3,68 – 5,00 | Tinggi/Baik |

Berdasarkan kategori tersebut selanjutnya dapat digunakan untuk menentukan jumlah responden yang memiliki kategori-kategori tersebut. Interpretasi responden dijabarkan berdasarkan masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1. Variabel *Quality of Work Life* (QWL) (X₁)

Hasil kuesioner pada variabel *quality of work life* (QWL) dari 109 responden dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.6 Deskripsi Variabel *Quality of Work Life* (QWL) (X₁)

| No | Indikator Variabel | <i>Quality of Work Life</i> (QWL) | | | | | | | | | | Rata-rata | Kategori |
|----|------------------------------------|-----------------------------------|---|----|------|----|-----|---|-----|----|------|-----------|-------------|
| | | STS | | TS | | CS | | S | | SS | | | |
| | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | | |
| 1 | Kesempatan mengembangkan kemampuan | 0 | 0 | 16 | 14,7 | 4 | 3,7 | 6 | 5,5 | 83 | 76,1 | 4,43 | Tinggi/Baik |

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|--|---|---|----|------|---|-----|----|------|----|------|------|-------------|
| 2 | Instansi memberikan kesempatan pada saya untuk mengemukakan pendapat di dalam diskusi atau rapat | 0 | 0 | 16 | 14,7 | 3 | 2,8 | 10 | 9,2 | 80 | 73,4 | 4,41 | Tinggi/Baik |
| 3 | Penggajian dapat memenuhi kebutuhan sesuai dengan standar hidup pegawai | 0 | 0 | 11 | 10,1 | 2 | 1,8 | 12 | 11,0 | 84 | 77,1 | 4,55 | Tinggi/Baik |
| 4 | Lingkungan kerja yang aman dan nyaman | 0 | 0 | 13 | 11,9 | 3 | 2,8 | 20 | 18,3 | 73 | 67,0 | 4,40 | Tinggi/Baik |
| Rata-rata | | | | | | | | | | | | 4,45 | Tinggi/Baik |

Sumber : Data primer yang diolah, 2024, Lampiran 3

Hasil penelitian tabel 4.6 menunjukkan jika nilai rata-rata indeks tanggapan responden terhadap variabel *quality of work life* (QWL) adalah sebesar 4,45 yang masuk dalam kategori tinggi/baik. Hal ini menunjukkan secara umum responden memiliki *quality of work life* (QWL) yang baik dimana responden diberikan kesempatan mengembangkan kemampuan, kesempatan mengemukakan pendapat, penggajian yang dapat memenuhi kebutuhan sesuai standar hidup pegawai, dan lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Hal ini berarti jika tingkat *quality of work life* (QWL) yang tinggi dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Indikator dengan nilai tertinggi adalah penggajian dapat memenuhi kebutuhan sesuai standar hidup pegawai dengan nilai 4,55. Hal ini mengindikasikan bahwa gaji yang diterima oleh responden mampu memenuhi kebutuhan sesuai standar hidup pegawai. Sementara itu, indikator dengan nilai terendah adalah

lingkungan kerja yang aman dan nyaman dengan nilai 4,40. Meskipun masih berada dalam kategori tinggi/baik, nilai ini menunjukkan bahwa dibandingkan dengan indikator lainnya, lingkungan kerja yang aman dan nyaman masih menjadi tantangan bagi beberapa responden.

2. Variabel *Self Efficacy* (X₂)

Hasil kuesioner penelitian pada variabel *self efficacy* dari 109 responden dapat dilihat dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 4.7 Deskripsi Variabel *Self Efficacy* (X₂)

| No | Indikator Variabel | <i>Self Efficacy</i> | | | | | | | | | | Rata-rata | Kategori |
|-----------|----------------------------------|----------------------|---|----|------|----|------|----|------|----|------|-------------|--------------|
| | | STS | | TS | | CS | | S | | SS | | | |
| | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | | |
| 1 | Tugas yang menantang | 0 | 0 | 17 | 15,6 | 30 | 27,5 | 51 | 46,8 | 11 | 10,1 | 3,51 | Cukup/Sedang |
| 2 | Tanggung jawab akan pekerjaannya | 0 | 0 | 15 | 13,8 | 16 | 14,7 | 23 | 21,1 | 55 | 50,5 | 4,08 | Tinggi/Baik |
| 3 | Keyakinan akan mencapai tujuan | 0 | 0 | 17 | 15,6 | 30 | 27,5 | 40 | 36,7 | 22 | 20,2 | 3,61 | Cukup/Sedang |
| 4 | Keinginan sukses mencapai tujuan | 0 | 0 | 15 | 13,8 | 16 | 14,7 | 18 | 16,5 | 60 | 55,0 | 4,13 | Tinggi/Baik |
| Rata-rata | | | | | | | | | | | 3,83 | Tinggi/Baik | |

Sumber : Data primer yang diolah, 2024, Lampiran 3

Hasil penelitian dari tabel 4.7 menunjukkan jika nilai rata-rata indeks tanggapan responden terhadap variabel *self efficacy* adalah sebesar 3,83 yang masuk dalam kategori tinggi/baik. Hal ini menunjukkan secara umum responden memiliki *self efficacy* yang baik dimana mayoritas responden mampu mengelola

tugas yang menantang, memiliki tanggung jawab akan pekerjaan, keyakinan akan mencapai tujuan, dan keinginan sukses mencapai tujuan. Hal ini berarti jika tingkat *self efficacy* yang tinggi dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Indikator dengan nilai tertinggi adalah keinginan sukses mencapai tujuan dengan nilai 4,13. Hal ini mengindikasikan bahwa responden memiliki keinginan sukses mencapai tujuan yang tinggi. Sementara itu, terdapat dua indikator yang termasuk dalam kategori cukup/sedang, yaitu indikator tugas yang menantang dengan nilai 3,51 dan indikator keyakinan akan mencapai tujuan dengan nilai 3,61. Nilai ini menunjukkan bahwa kemampuan responden dalam mengelola tugas yang menantang dan keyakinan akan mencapai tujuan masih harus ditingkatkan dalam upaya peningkatan kinerja pegawai.

3. Variabel Kepuasan Kerja (Y₁)

Hasil penelitian kuesioner pada variabel kepuasan kerja dari 109 responden dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y₁)

| No | Indikator Variabel | Kepuasan Kerja | | | | | | | | | | Rata-rata | Kategori |
|----|--------------------------------------|----------------|---|----|-----|------|------|------|------|----|------|-----------|--------------|
| | | STS | | TS | | CS | | S | | SS | | | |
| | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | | |
| 1 | Senang atas pekerjaan yang diberikan | 0 | 0 | 10 | 9,2 | 48 | 44,0 | 42 | 38,5 | 9 | 8,3 | 3,46 | Cukup/Sedang |
| 2 | Bangga terhadap pekerjaan | 0 | 0 | 9 | 8,3 | 15,6 | 51 | 33,9 | 148 | 46 | 42,2 | 4,10 | Tinggi/Baik |

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|---|---|---|----|-----|----|------|----|------|----|------|------|--------------|
| 3 | Rasa dihargai oleh atasan dan rekan kerja | 0 | 0 | 10 | 9,2 | 48 | 44,0 | 37 | 33,9 | 14 | 12,8 | 3,50 | Cukup/Sedang |
| 4 | Senang dan nyaman di tempat kerja | 0 | 0 | 9 | 8,3 | 17 | 15,6 | 31 | 28,4 | 52 | 47,7 | 4,16 | Tinggi/Baik |
| Rata-rata | | | | | | | | | | | | 3,81 | Tinggi/Baik |

Sumber : Data primer yang diolah, 2024, Lampiran 3

Hasil penelitian dari tabel 4.8 menunjukkan jika nilai rata-rata indeks tanggapan responden terhadap variabel kepuasan kerja adalah sebesar 3,81 yang masuk dalam kategori tinggi/baik. Hal ini menunjukkan secara umum responden memiliki kepuasan kerja yang baik dimana mayoritas responden merasa senang atas pekerjaan yang diberikan, merasa bangga terhadap pekerjaan, merasa senang dan nyaman di tempat kerja, serta merasa dihargai oleh atasan dan rekan kerja. Hal ini berarti jika tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Indikator dengan nilai tertinggi adalah senang dan nyaman di tempat kerja dengan nilai 4,16. Hal ini mengindikasikan bahwa responden merasakan kesenangan dan kenyamanan di tempat kerja. Sementara itu, terdapat dua indikator yang termasuk dalam kategori cukup/sedang, yaitu indikator senang atas pekerjaan yang diberikan dengan nilai 3,46 dan indikator rasa dihargai oleh atasan dan rekan kerja dengan nilai 3,50. Nilai ini menunjukkan bahwa beberapa responden tidak merasa senang terhadap pekerjaan yang diberikan yang dimungkinkan karena pekerjaan tersebut tidak sesuai dengan minat dan keterampilannya. Beberapa responden juga merasa kurang dihargai oleh atasan dan rekan kerja yang

dimungkinkan karena kurangnya arahan dan bimbingan oleh atasan serta dukungan atasan dalam menyelesaikan pekerjaan. Beberapa responden juga merasa bahwa penilaian hasil kerja yang dilakukan oleh atasan masih belum objektif.

4. Variabel Kinerja Pegawai (Y₂)

Hasil kuesioner penelitian pada variabel kinerja pegawai dari 109 responden dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.9 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y₂)

| No | Indikator Variabel | Kinerja Pegawai | | | | | | | | | | Rata-rata | Kategori |
|-----------|---------------------------|-----------------|---|----|-----|----|------|----|------|----|------|-------------|--------------|
| | | STS | | TS | | CS | | S | | SS | | | |
| | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | | |
| 1 | Hasil sesuai target | 0 | 0 | 9 | 8,3 | 14 | 12,8 | 37 | 33,9 | 49 | 45,0 | 4,16 | Tinggi/Baik |
| 2 | Hasil sesuai standar | 0 | 0 | 9 | 8,3 | 44 | 40,4 | 37 | 33,9 | 19 | 17,4 | 3,61 | Cukup/Sedang |
| 3 | Hasil bagus tanpa keluhan | 0 | 0 | 9 | 8,3 | 14 | 12,8 | 29 | 26,6 | 57 | 52,3 | 4,23 | Tinggi/Baik |
| 4 | Ketepatan waktu | 0 | 0 | 9 | 8,3 | 44 | 40,4 | 28 | 25,7 | 28 | 25,7 | 3,69 | Tinggi/Baik |
| Rata-rata | | | | | | | | | | | 3,92 | Tinggi/Baik | |

Sumber : Data primer yang diolah, 2024, Lampiran 3

Hasil penelitian tabel 4.9 menunjukkan jika nilai rata-rata indeks tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Pegawai adalah sebesar 3,92 yang masuk dalam kategori tinggi/baik. Hal ini menunjukkan secara umum responden memiliki tingkat kinerja yang baik dimana hasil pekerjaan telah sesuai dengan target yang diberikan, sesuai dengan standar yang ditetapkan, hasil yang bagus tanpa keluhan, dan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Hal ini berarti jika tingkat Kinerja

Pegawai yang tinggi dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

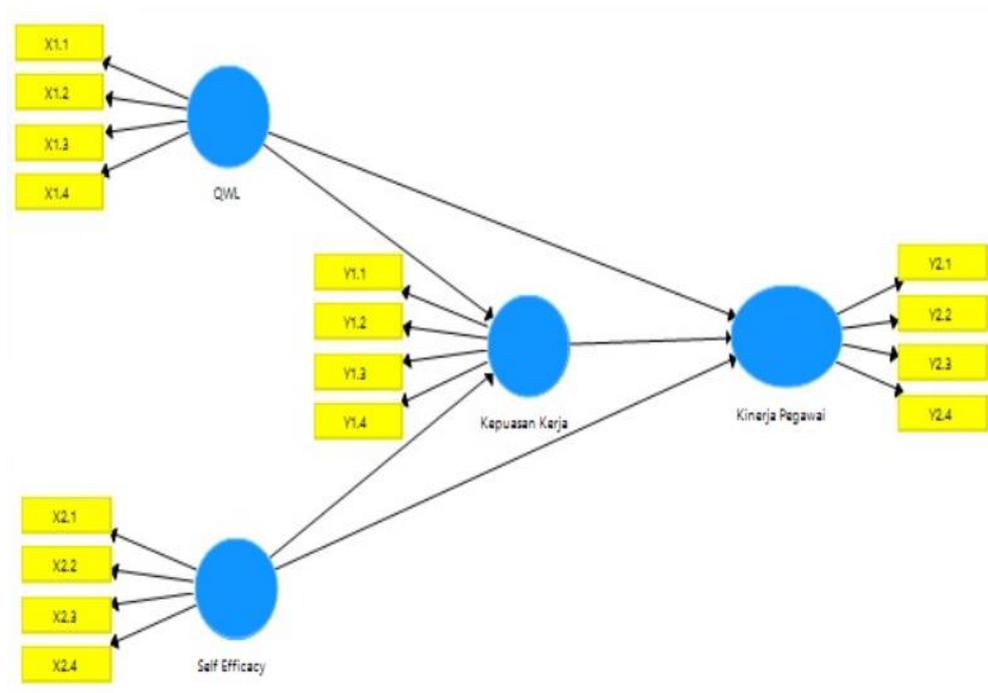
Indikator dengan nilai tertinggi adalah hasil bagus tanpa keluhan dengan nilai 4,23. Hal ini mengindikasikan bahwa hasil pekerjaan yang dilakukan oleh responden dapat diterima oleh para pemangku kepentingan, baik itu atasan, rekan kerja, maupun pihak penerima layanan. Sementara itu, indikator dengan nilai terendah adalah hasil sesuai standar dengan nilai 3,61 yang masuk dalam kategori cukup/sedang. Nilai ini menunjukkan bahwa hasil pekerjaan dari beberapa responden belum sesuai dengan standar yang telah ditetapkan karena pekerjaan yang hasilnya tidak hanya ditentukan oleh faktor internal pegawai tetapi juga ditentukan oleh pihak eksternal yaitu Wajib Pajak. Contohnya adalah penyelesaian atas Surat Permintaan Penjelasan atas Data dan/atau Keterangan dimana standarnya adalah Wajib Pajak melakukan pembayaran atas pajak yang kurang dibayar. Kadang terdapat Wajib Pajak yang tidak mau melakukan pembayaran sehingga pekerjaan tidak dapat diselesaikan di pegawai yang bersangkutan dan dialihkan ke proses selanjutnya yaitu pemeriksaan yang akan dilaksanakan oleh pegawai lainnya.

4.3 Analisis Data

4.3.1 Outer Model

1. Skema Model PLS (*Partial Least Square*)

Dalam penelitian ini, untuk pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis PLS (*Partial Least Square*) dengan aplikasi SmartPLS 3.0. Berikut skema model program PLS:



Gambar 4.1 *outer model*

Sumber: Data primer yang diolah, 2024, Lampiran 4

Pada pengujian *outer model* terdapat empat variabel laten yang diikuti dengan masing-masing variabel konstraknya. *quality of work life* (X_1) empat variabel konstruk, *self efficacy* (X_2) empat variabel konstruk, kepuasan kerja (Y_1) empat variabel konstruk, dan kinerja pegawai (Y_2) empat variabel konstruk.

2. Menilai Outer Model

1) Convergent Validity

Untuk menguji *convergent validity* digunakan nilai *outer loading* atau *loading factor*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *convergent validity* dalam kategori baik apabila nilai *outer loading* $> 0,7$. Berikut adalah nilai *outer loading* dari masing-masing indikator pada variabel penelitian:

Tabel 4.10 *Outer Loadings (Measurement Model)*

| Variabel | Indikator | Hasil | Kriteria | Kesimpulan |
|----------------------------------|-----------|-------|----------|------------|
| <i>Quality of Work Life (X1)</i> | X1.1 | 0,972 | $> 0,7$ | Valid |
| | X1.2 | 0,965 | $> 0,7$ | Valid |
| | X1.3 | 0,964 | $> 0,7$ | Valid |
| | X1.4 | 0,955 | $> 0,7$ | Valid |
| <i>Self Efficacy (X2)</i> | X2.1 | 0,816 | $> 0,7$ | Valid |
| | X2.2 | 0,896 | $> 0,7$ | Valid |
| | X2.3 | 0,770 | $> 0,7$ | Valid |
| | X2.4 | 0,866 | $> 0,7$ | Valid |
| Kepuasan Kerja (Y1) | Y1.1 | 0,848 | $> 0,7$ | Valid |
| | Y1.2 | 0,890 | $> 0,7$ | Valid |
| | Y1.3 | 0,835 | $> 0,7$ | Valid |
| | Y1.4 | 0,831 | $> 0,7$ | Valid |
| Kinerja Pegawai (Y2) | Y2.1 | 0,902 | $> 0,7$ | Valid |
| | Y2.2 | 0,845 | $> 0,7$ | Valid |
| | Y2.3 | 0,869 | $> 0,7$ | Valid |
| | Y2.4 | 0,857 | $> 0,7$ | Valid |

Sumber: Data Primer yang diolah , 2024, Lampiran 5

Hasil pengolahan dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada Tabel 4.9 Nilai *outer model* atau korelasi antara konstruk dengan variabel memiliki nilai *loading factor* semua di atas 0,70 sehingga dapat dilakukan proses selanjutnya.

2) Discriminant Validity

Pada bagian ini akan diuraikan hasil uji *discriminant validity*. Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya. Berikut ini adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator:

Tabel 4.11 Cross Loading

| Indikator | <i>Quality of Work Life</i> | <i>Self Efficacy</i> | Kepuasan Kerja | Kinerja Pegawai |
|-----------|-----------------------------|----------------------|----------------|-----------------|
| X1.1 | 0,972 | 0,115 | 0,718 | 0,044 |
| X1.2 | 0,965 | 0,164 | 0,746 | 0,041 |
| X1.3 | 0,964 | 0,215 | 0,632 | 0,032 |
| X1.4 | 0,955 | 0,135 | 0,541 | 0,126 |
| X2.1 | 0,157 | 0,816 | 0,613 | 0,584 |
| X2.2 | 0,071 | 0,896 | 0,753 | 0,752 |
| X2.3 | 0,213 | 0,770 | 0,562 | 0,433 |
| X2.4 | 0,431 | 0,866 | 0,613 | 0,511 |
| Y1.1 | 0,272 | 0,509 | 0,848 | 0,659 |
| Y1.2 | 0,135 | 0,679 | 0,890 | 0,651 |
| Y1.3 | 0,221 | 0,321 | 0,835 | 0,632 |
| Y1.4 | 0,432 | 0,411 | 0,831 | 0,534 |
| Y2.1 | 0,040 | 0,671 | 0,538 | 0,902 |
| Y2.2 | 0,021 | 0,761 | 0,700 | 0,845 |
| Y2.3 | 0,489 | 0,577 | 0,642 | 0,869 |
| Y2.4 | 0,633 | 0,711 | 0,418 | 0,857 |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024, Lampiran 6

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.11 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang

digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

Selain mengamati nilai *cross loading*, *discriminant validity* juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *average variant extracted* (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus $> 0,5$ untuk model yang baik.

Tabel 4.12 *Average Variant Extracted*

| Variabel | AVE | Kriteria | Kesimpulan |
|-----------------------------|-------|----------|------------|
| <i>Quality of Work Life</i> | 0,929 | $> 0,5$ | Baik |
| Self Efficacy | 0,703 | $> 0,5$ | Baik |
| Kepuasan Kerja | 0,724 | $> 0,5$ | Baik |
| Kinerja Pegawai | 0,754 | $> 0,5$ | Baik |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024, Lampiran 7

Berdasarkan sajian data dalam tabel 4.11 di atas, diketahui bahwa nilai AVE variabel *Quality of Work Life*, *Self Efficacy*, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai $> 0,5$. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

3) *Cronbach Alpha*

Uji realibilitas dengan *composite reability* di atas dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *cronbach alpha*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel atau memenuhi *cronbach alpha* apabila memiliki nilai *cronbach alpha* $> 0,7$. Berikut ini adalah nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel:

Tabel 4.13 Pengujian Reliabilitas

| Variabel | <i>Cronbach's Alpha</i> | Composite Reliability | Kriteria | Kesimpulan |
|-----------------------------|-------------------------|-----------------------|----------|------------|
| <i>Quality of Work Life</i> | 0,756 | 0,975 | > 0,7 | Reliabel |
| <i>Self Efficacy</i> | 0,845 | 0,861 | > 0,7 | Reliabel |
| Kepuasan Kerja | 0,798 | 0,873 | > 0,7 | Reliabel |
| Kinerja Pegawai | 0,709 | 0,892 | > 0,7 | Reliabel |

Sumber : Data Primer Yang diolah, 2024, Lampiran 8

Berdasarkan sajian data di atas pada tabel 4.12, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel penelitian > 0,7. Dengan demikian, hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan nilai *cronbach alpha*, sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

4) Uji Multikolinearitas

Pemeriksaan multikoleniaritas dapat dilakukan dengan melihat nilai tabel VIF. Nilai VIF harus kurang dari 5 agar data dapat dikatakan tidak terjadi gejala multikolinearitas. Berikut adalah nilai VIF hasil analisis SmartPLS:

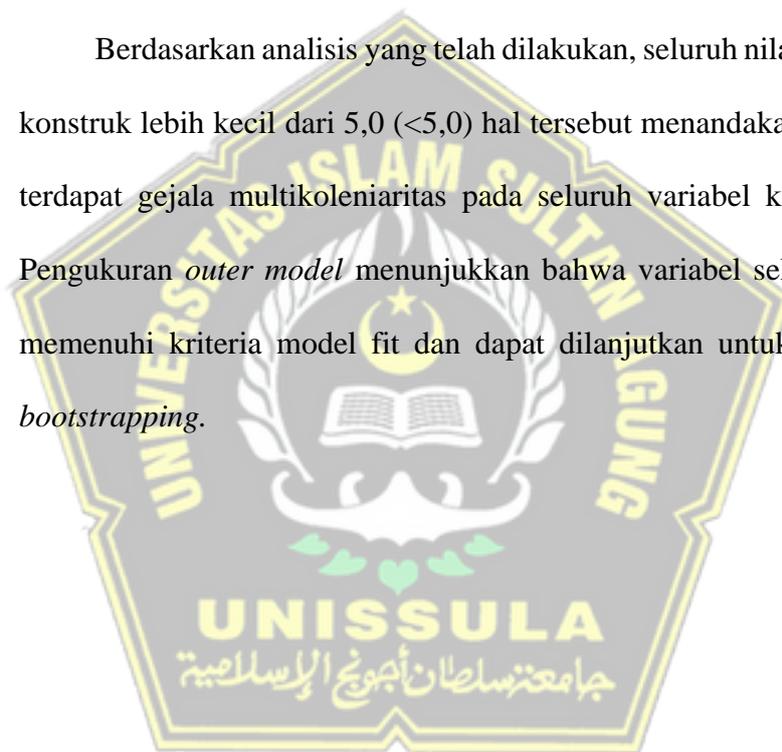
Tabel 4.14 Nilai VIF Variabel Konstruk Model 1

| Variabel Konstruk | VIF | Kriteria | Kesimpulan |
|-------------------|-------|----------|------------|
| X1.1 | 4,057 | < 5,0 | Valid |
| X1.2 | 4,047 | < 5,0 | Valid |
| X1.3 | 1,169 | < 5,0 | Valid |
| X1.4 | 3,238 | < 5,0 | Valid |
| X2.1 | 1,313 | < 5,0 | Valid |
| X2.2 | 1,313 | < 5,0 | Valid |
| X2.3 | 2,661 | < 5,0 | Valid |

| | | | |
|------|-------|-------|-------|
| X2.4 | 1,832 | < 5,0 | Valid |
| Y1.1 | 1,403 | < 5,0 | Valid |
| Y1.2 | 1,403 | < 5,0 | Valid |
| Y1.3 | 1,140 | < 5,0 | Valid |
| Y1.4 | 3,735 | < 5,0 | Valid |
| Y2.1 | 1,433 | < 5,0 | Valid |
| Y2.2 | 1,433 | < 5,0 | Valid |
| Y2.3 | 2,958 | < 5,0 | Valid |
| Y2.4 | 3.215 | < 5,0 | Valid |

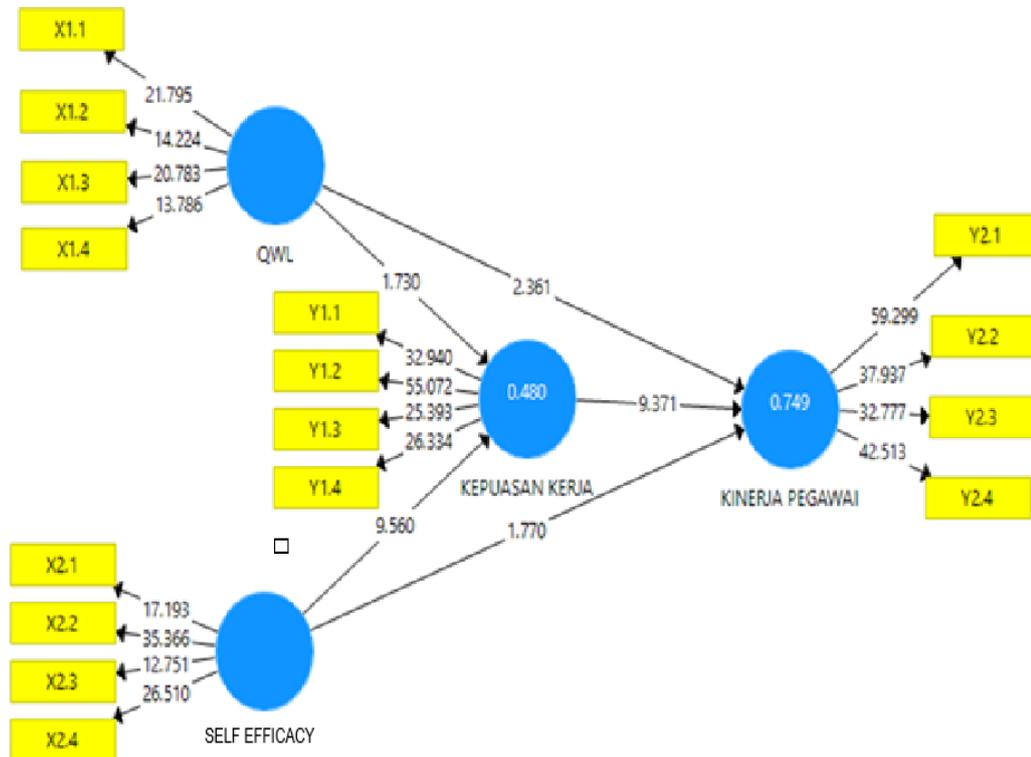
Sumber: data penelitian diolah 2024, Lampiran 9

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, seluruh nilai VIF variabel konstruk lebih kecil dari 5,0 ($<5,0$) hal tersebut menandakan bahwa tidak terdapat gejala multikoleniaritas pada seluruh variabel konstruk. Hasil Pengukuran *outer model* menunjukkan bahwa variabel seluruhnya telah memenuhi kriteria model fit dan dapat dilanjutkan untuk uji hipotesis *bootstrapping*.



4.3.2 Inner Model

a. Skema Model PLS (*Partial Least Square*)



Gambar 4.2 Inner Model
Sumber: Data primer yang diolah, 2024, Lampiran 10

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi, dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Tabel 4.15 *R Square*

| Variabel | <i>R Square</i> |
|-----------------|-----------------|
| Kepuasan Kerja | 0,480 |
| Kinerja Pegawai | 0,749 |

Sumber: Data primer yang diolah, 2024, Lampiran 11

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.14 di atas, dapat diketahui bahwa *R-Square* untuk variabel kepuasan kerja adalah 0,480. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa presentase besarnya kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel bebas yaitu *Quality of Work Life* dan *Self Efficacy* sebesar 48%. Kemudian untuk nilai *R-Square* yang diperoleh variabel kinerja pegawai sebesar 0,749. Nilai tersebut menjelaskan bahwa hubungan kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh *quality of work life*, *self efficacy*, dan kepuasan kerja sebesar 74,9%.

b. Uji Hipotesis

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *T-Statistics* dan nilai *P-Values*. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai *P-Values* < 0,05. Berikut hasil uji hipotesis melalui *inner model*:

Tabel 4.16 *T-Statistic* dan *P Value* Pengujian Hipotesis

| Hubungan Variabel | T Statistik (O/STDEV) | P Values | Keterangan |
|---|------------------------------|----------|-------------------------|
| <i>Quality of Work Life</i> -> Kepuasan Kerja | 1,730 | 0,034 | H ₁ diterima |
| <i>Self Efficacy</i> -> Kepuasan Kerja | 9,560 | 0,000 | H ₂ diterima |
| <i>Quality of Work Life</i> -> Kinerja Pegawai | 2,361 | 0,031 | H ₃ diterima |
| <i>Self Efficacy</i> -> Kinerja Pegawai | 1,770 | 0,028 | H ₄ diterima |
| Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai | 8,779 | 0,000 | H ₅ diterima |
| Kepuasan Kerja Memediasi <i>Quality of Work Life</i> -> Kinerja Pegawai | 2,225 | 0,027 | Mediasi |

| | | | |
|--|-------|-------|---------|
| Kepuasan Kerja Memediasi <i>Self Efficacy</i> -> Kinerja Pegawai | 7,449 | 0,000 | Mediasi |
|--|-------|-------|---------|

Sumber: Data primer yang diolah, 2024, Lampiran 12

1. Pengaruh *Quality Of Work Life* (QWL) Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis pertama (H_1) *quality of work life* (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Pada tabel 4.15 dapat dilihat nilai signifikansinya yaitu 0,034 dimana angka tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti hasil analisis tersebut signifikan. Kesimpulannya dari analisis ini berarti hipotesis pertama yang diajukan diterima karena variabel *quality of work life* (QWL) signifikan terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh *Self Efficacy* Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis kedua (H_2) *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Pada tabel 4.15 dapat dilihat nilai signifikansinya yaitu 0,000 dimana angka tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti hasil analisis tersebut signifikan. Kesimpulannya dari analisis ini berarti hipotesis kedua yang diajukan dapat diterima karena variabel *self efficacy* signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis ketiga (H_3) *quality of work life* (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Semarang. Pada tabel 4.15 dapat dilihat nilai signifikansinya yaitu 0,031 dimana angka tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti hasil analisis tersebut signifikan.

Kesimpulannya dari analisis ini berarti hipotesis ketiga yang diajukan diterima karena *quality of work life* signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis keempat (H_4) *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Pada tabel 4.15 dapat dilihat nilai signifikansinya yaitu 0,028 dimana angka tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti hasil analisis tersebut signifikan. Kesimpulannya dari analisis ini berarti hipotesis keempat yang diajukan dapat diterima karena variabel *self efficacy* signifikan terhadap kinerja pegawai.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis kelima (H_5) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Pada tabel 4.15 dapat dilihat nilai signifikansinya yaitu 0,000 dimana angka tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti hasil analisis tersebut signifikan. Kesimpulannya dari analisis ini berarti hipotesis kelima yang diajukan dapat diterima karena kepuasan kerja signifikan terhadap kinerja pegawai.

6. Kepuasan Kerja memediasi pengaruh *Quality of Work Life (QWL)* terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian Kepuasan Kerja memediasi pengaruh *quality of work life (QWL)* terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Pada tabel 4.15 dapat dilihat nilai signifikansinya yaitu 0,027 dimana angka tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti hasil analisis tersebut signifikan.

Kesimpulannya dari analisis ini variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh *quality of work life* (QWL) terhadap kinerja pegawai.

7. Kepuasan Kerja memediasi pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian kepuasan kerja memediasi pengaruh *self efficacy* terhadap Kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang. Pada tabel 4.15 dapat dilihat nilai signifikansinya yaitu 0,000 dimana angka tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti hasil analisis tersebut signifikan. Kesimpulannya dari analisis ini variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja pegawai.

4.4 Pembahasan

Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh *quality of work life* (QWL) dan *self efficacy* terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja pada pegawai KPP Madya Dua Semarang adalah sebagai berikut:

1. Hasil uji hipotesis pertama (H_1) *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang, diterima. Hasil analisis menunjukkan bahwa *quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai *T-Statistics* sebesar 1,730 dan *p values* sebesar 0,034 yang mengindikasikan hubungan yang kuat. Berdasarkan analisis deskriptif variabel *quality of work life* tercermin dalam beberapa indikator yang menunjukkan tingkat *quality of work life* yang tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang aman dan nyaman dengan

nilai indeks 4,40 yang termasuk dalam kategori tinggi atau baik. Ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang aman dan nyaman membantu mengurangi stres kerja. Ketika merasa aman dan nyaman, pegawai cenderung lebih produktif sehingga bisa lebih fokus pada tugas dan pekerjaannya yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, responden juga merasa bahwa instansi memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengemukakan pendapat di dalam diskusi atau rapat dengan nilai indeks 4,41 yang termasuk dalam kategori tinggi atau baik. Ini menunjukkan bahwa pegawai merasa dihargai pendapatnya. Pegawai yang merasa dihargai pendapatnya akan bekerja lebih baik yang akan meningkatkan kepuasan kerja. Responden juga merasa bahwa mereka diberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dengan nilai indeks 4,43 yang termasuk dalam kategori tinggi atau baik. Ini menunjukkan bahwa pegawai yang diberikan kesempatan mengembangkan kemampuan merasa lebih termotivasi untuk bekerja. Pegawai yang merasa bahwa mereka terus berkembang dan belajar akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Penggajian dapat memenuhi kebutuhan sesuai dengan standar hidup pegawai menjadi indikator dengan nilai indeks tertinggi, yaitu 4,55. Ini menunjukkan bahwa gaji yang cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup seperti makanan, tempat tinggal, dan kebutuhan keluarga lainnya membuat mereka tidak perlu khawatir terhadap masalah keuangan. Pegawai yang merasa bahwa kerja keras mereka dihargai dengan imbalan yang sesuai akan meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan.

Secara keseluruhan *quality of work life* (QWL) di KPP Madya Dua Semarang termasuk baik, hal ini dilihat dari indikator pertanyaan rata-rata nilai indeks 4,45 di antara 3,68 – 5,00 dengan interpretasi tinggi/baik. Hasil ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator *quality of work life* (QWL) seperti kesempatan mengemukakan pendapat dan mengembangkan kemampuan, penggajian yang sesuai standar hidup, serta lingkungan kerja yang aman dan nyaman, memiliki pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Farmi, dkk (2020) serta Azmi dan Pitoyo (2023) yang menghasilkan *quality of work life* (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan semakin baik *quality of work life* (QWL) pegawai, maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. *Quality of work life* (QWL) merupakan faktor yang sangat berharga untuk mewujudkan kepuasan yang maksimal, maka perusahaan bertanggung jawab untuk memelihara *quality of work life* (QWL) dan membina tenaga kerja agar bersedia memberikan sumbangannya secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan (Pruijt, 2019).

2. Hasil uji hipotesis kedua (H_2) *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang, diterima. Hasil analisis menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai *T-Statistics* sebesar 9,560 dan *p values* sebesar 0,000 yang mengindikasikan hubungan yang kuat. Berdasarkan analisis deskriptif variabel *self efficacy* tercermin dalam beberapa indikator yang menunjukkan tingkat *self efficacy* yang rata-rata tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

keinginan sukses untuk mencapai tujuan dengan nilai indeks 4,13 yang termasuk dalam kategori tinggi atau baik. Ini menunjukkan bahwa keinginan sukses untuk mencapai tujuan memotivasi pegawai untuk bekerja keras dan cerdas dalam mencapai tujuan mereka. Tujuan yang jelas memberikan arah dan fokus dalam pekerjaan yang bisa meningkatkan rasa kepuasan karena pegawai bisa merasakan perkembangan dan pencapaian yang sedang terjadi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa tanggung jawab akan pekerjaan dengan nilai indeks 4,08 yang termasuk dalam kategori tinggi atau baik. Ini menunjukkan bahwa ketika seorang pegawai merasa bertanggung jawab atas suatu tugas atau pekerjaan, mereka cenderung lebih berkomitmen untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan tersebut. Menyelesaikan tugas dengan baik dan memenuhi tanggung jawab memberikan rasa pencapaian yang memuaskan, yang tentu meningkatkan kepuasan kerja. Sementara itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keyakinan akan mencapai tujuan dan tugas yang menantang dengan indeks 3,61 dan 3,51 yang termasuk dalam kategori cukup atau sedang. Ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa pegawai yang tidak menyukai tugas yang menantang dan kurang memiliki keyakinan untuk mencapai tujuan. Ini menjadi tugas seorang pimpinan untuk dapat membantu pegawai untuk memiliki keyakinan untuk mencapai tujuan dan menyukai tugas yang menantang agar pegawai bisa merasakan kepuasan kerja. Ketika ada tugas yang menantang dan seorang pegawai memiliki keyakinan akan mencapai tujuan, mereka cenderung lebih percaya diri untuk menyelesaikan tugas tersebut. Keyakinan bahwa mereka dapat menyelesaikan tugas yang menantang dan mencapai tujuan memberikan

pegawai perasaan kuat dan mampu, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan mereka terhadap tugas dan pekerjaannya.

Secara keseluruhan *self efficacy* di KPP Madya Dua Semarang termasuk baik, hal ini dilihat dari indikator pertanyaan rata-rata nilai indeks 3,83 di antara 3,68 – 5,00 dengan interpretasi tinggi/baik. Hasil ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator *self efficacy* seperti tugas yang menantang, tanggung jawab akan pekerjaan, keyakinan dan keinginan sukses untuk mencapai tujuan, memiliki pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ali dan Wardoyo (2021) serta Prasetyono, dkk (2023) yang menghasilkan *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. *Self efficacy* merupakan kepercayaan diri seseorang pada kapasitas dirinya untuk mencapai kesuksesan pada tugas dan tanggung jawab pekerjaannya (Kilapong, 2023). Dengan kata lain, *self efficacy* adalah tinggi rendahnya kepercayaan diri yang ada di setiap karyawan untuk menyelesaikan masalah dalam setiap pekerjaannya. Dengan dapat mengatasi masalah dalam pekerjaan pegawai akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, semakin tinggi *self efficacy* yang dimiliki pegawai, maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

3. Hasil uji hipotesis ketiga (H_3) *quality of work life* (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang, diterima. Hasil analisis menunjukkan bahwa *quality of work life* (QWL) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai *T-Statistics* sebesar 2,361 dan

p values sebesar 0,031, mengindikasikan hubungan yang kuat. Berdasarkan analisis deskriptif variabel *quality of work life* (QWL) tercermin dalam beberapa indikator yang menunjukkan tingkat *quality of work life* (QWL) yang tinggi atau baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang aman dan nyaman dengan nilai indeks 4,40 yang termasuk dalam kategori tinggi atau baik. Ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang aman dan nyaman membantu mengurangi stres kerja. Ketika merasa aman dan nyaman, pegawai cenderung lebih produktif sehingga bisa lebih fokus pada tugas dan pekerjaannya. Ketika pegawai merasa aman dan nyaman, mereka dapat bekerja lebih tenang yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas dan kinerja mereka. Selain itu, responden juga merasa bahwa instansi memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengemukakan pendapat di dalam diskusi atau rapat dengan nilai indeks 4,41 yang termasuk dalam kategori tinggi atau baik. Ini menunjukkan bahwa pegawai merasa dihargai pendapatnya. Pegawai yang merasa dihargai pendapatnya akan lebih terlibat dalam pekerjaan yang akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik yang akan meningkatkan kinerja mereka. Responden juga merasa bahwa mereka diberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dengan nilai indeks 4,43 yang termasuk dalam kategori tinggi atau baik. Ini menunjukkan bahwa pegawai yang diberikan kesempatan mengembangkan kemampuan merasa lebih terampil dan kompeten dalam pekerjaan mereka. Keterampilan yang lebih baik membuat pegawai lebih efisien dan efektif dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan, yang secara langsung meningkatkan kinerja mereka. Penggajian dapat memenuhi kebutuhan

sesuai dengan standar hidup pegawai menjadi indikator dengan nilai indeks tertinggi, yaitu 4,55. Ini menunjukkan bahwa gaji yang cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup seperti makanan, tempat tinggal, dan kebutuhan keluarga lainnya membuat mereka tidak perlu khawatir terhadap masalah keuangan sehingga mereka akan memberikan kinerja terbaik tanpa teralihkan oleh masalah keuangan.

Secara keseluruhan *quality of work life* (QWL) di KPP Madya Dua Semarang termasuk baik, hal ini dilihat dari indikator pertanyaan rata-rata nilai indeks 4,45 di antara 3,68 – 5,00 dengan interpretasi tinggi/baik. Hasil ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator *quality of work life* (QWL) seperti kesempatan mengemukakan pendapat dan mengembangkan kemampuan, penggajian yang sesuai standar hidup, serta lingkungan kerja yang aman dan nyaman, memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan Farmi, dkk (2020) serta Riskawati, dkk (2023) yang menghasilkan *quality of work life* (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Penting bagi perusahaan untuk membuat pegawai merasa nyaman dengan pekerjaan dan lingkungan kerja sehingga mereka dapat mencapai kinerja terbaik. Kualitas kehidupan kerja merupakan faktor yang sangat berharga untuk mewujudkan kinerja yang maksimal, maka perusahaan bertanggung jawab untuk memelihara kualitas kehidupan kerja dan membina tenaga kerja agar bersedia memberikan sumbangannya secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan (Pruijt, 2019).

4. Hasil uji hipotesis keempat (H_4) *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang, diterima. Hasil analisis menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai *T-Statistics* sebesar 1,770 dan *p values* sebesar 0,028, mengindikasikan hubungan yang kuat. Berdasarkan analisis deskriptif variabel *self efficacy* tercermin dalam beberapa indikator yang menunjukkan tingkat *self efficacy* yang rata-rata tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keinginan sukses untuk mencapai tujuan dengan nilai indeks 4,13 yang termasuk dalam kategori tinggi atau baik. Ini menunjukkan bahwa keinginan sukses untuk mencapai tujuan memotivasi pegawai untuk bekerja keras dan cerdas dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan yang jelas akan membuat pegawai lebih fokus dan berusaha lebih maksimal dalam bekerja yang bisa meningkatkan kinerja mereka. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa tanggung jawab akan pekerjaan dengan nilai indeks 4,08 yang termasuk dalam kategori tinggi atau baik. Ini menunjukkan bahwa ketika seorang pegawai merasa bertanggung jawab atas suatu tugas atau pekerjaan, mereka cenderung lebih fokus dan berdedikasi untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan dengan baik. Rasa tanggung jawab membuat pegawai merasa harus memastikan pekerjaan dilakukan dengan sebaik-baiknya sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai. Sementara itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keyakinan akan mencapai tujuan dan tugas yang menantang dengan indeks 3,61 dan 3,51 yang termasuk dalam kategori cukup atau sedang. Ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa pegawai yang tidak menyukai tugas yang menantang

dan kurang memiliki keyakinan untuk mencapai tujuan. Ini menjadi tugas seorang pimpinan untuk dapat membantu pegawai untuk memiliki keyakinan untuk mencapai tujuan dan menyukai tugas yang menantang dalam rangka upaya peningkatan kinerja pegawai dan organisasi. Keyakinan bahwa tujuan dapat tercapai mendorong pegawai untuk berusaha lebih keras dalam mencapai hasil yang diinginkan. Ketika pegawai yakin bahwa mereka dapat menyelesaikan tugas yang menantang, mereka akan lebih termotivasi untuk menghadapi tantangan tersebut dan bekerja lebih giat. Motivasi yang tinggi langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Secara keseluruhan *self efficacy* di KPP Madya Dua Semarang termasuk baik, hal ini dilihat dari indikator pertanyaan rata-rata nilai indeks 3,83 di antara 3,68 – 5,00 dengan interpretasi tinggi/baik. Hasil ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator *self efficacy* seperti tugas yang menantang, tanggung jawab akan pekerjaan, keyakinan dan keinginan sukses untuk mencapai tujuan, memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Satria (2022) serta Hasan dan Khaerana (2020) yang menghasilkan *self efficacy* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

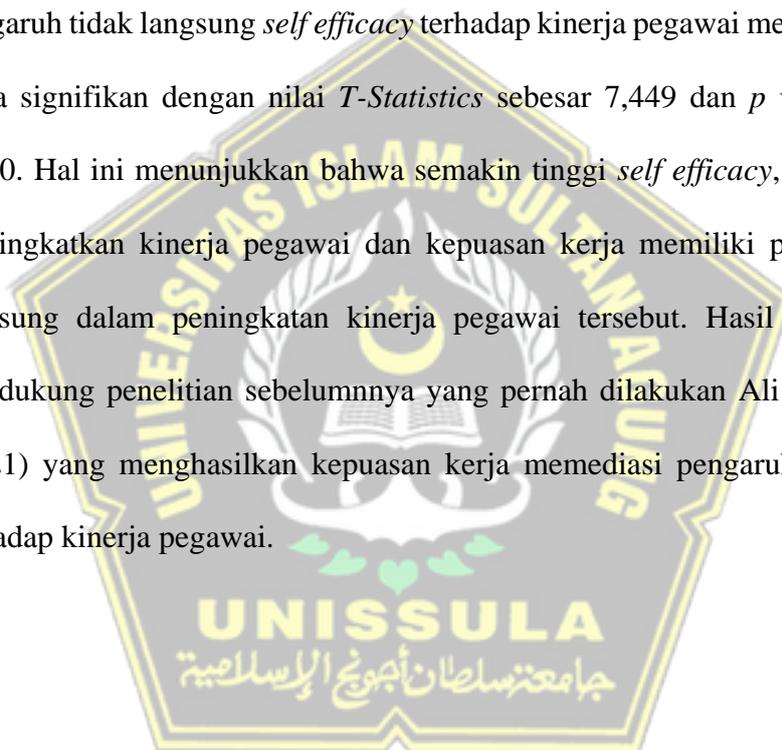
Self efficacy adalah kepercayaan seseorang pada kapasitas dirinya untuk mencapai kesuksesan pada tugas kerja dan tanggung jawab pekerjaannya (Kilapong, 2013). Dengan kata lain, *self efficacy* adalah tinggi rendahnya kepercayaan diri yang ada di setiap pegawai untuk menyelesaikan masalah

dalam setiap pekerjaannya. Dengan *self efficacy* yang semakin tinggi akan meningkatkan Kinerja Pegawai.

5. Hasil uji hipotesis kelima (H_5) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang, diterima. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai *T-Statistics* sebesar 8,779 dan *p values* sebesar 0,000, mengindikasikan hubungan yang kuat. Hasil ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator kepuasan kerja seperti senang atas pekerjaan yang diberikan, bangga terhadap pekerjaan, merasa dihargai oleh atasan dan rekan kerja, serta senang dan nyaman di tempat kerja memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Farmi, dkk (2020), Riskawati, dkk (2023) serta Ali dan Wardoyo (2021) yang menghasilkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dimana pengaruh tersebut positif dan signifikan.
6. Hasil penelitian kepuasan kerja memediasi pengaruh *quality of work life* (QWL) terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung *quality of work life* (QWL) terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja signifikan dengan nilai *T-Statistics* sebesar 2,225 dan *p values* sebesar 0,027. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *quality of work life* (QWL), akan semakin meningkatkan kinerja pegawai dan kepuasan kerja memiliki pengaruh tidak langsung dalam

peningkatan kinerja pegawai tersebut. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan Farmi, dkk (2020) yang menghasilkan kepuasan kerja memediasi pengaruh *quality of work life* (QWL) terhadap kinerja pegawai.

7. Hasil penelitian kepuasan kerja memediasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung *self efficacy* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja signifikan dengan nilai *T-Statistics* sebesar 7,449 dan *p values* sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *self efficacy*, akan semakin meningkatkan kinerja pegawai dan kepuasan kerja memiliki pengaruh tidak langsung dalam peningkatan kinerja pegawai tersebut. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan Ali dan Wardoyo (2021) yang menghasilkan kepuasan kerja memediasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja pegawai.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian mengenai pengaruh *quality of work life* (QWL) dan *self efficacy* terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja pada pegawai KPP Madya Dua Semarang dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. *Quality of work life* (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang.
2. *Self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang.
3. *Quality of work life* (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang.
4. *Self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang.
6. Kepuasan kerja memediasi pengaruh *quality of work life* (QWL) terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang.
7. Kepuasan kerja memediasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang.

5.2 Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, beberapa kebijakan manajerial yang dapat disarankan untuk setiap variabel adalah sebagai berikut:

1. *Quality of Work Life (QWL)*

Indikator-indikator pada variabel *quality of work life (QWL)* memiliki rata-rata indeks tinggi atau baik. KPP Madya Dua Semarang diharapkan dapat mempertahankan bahkan meningkatkan kesempatan pegawai untuk mengembangkan kemampuan, kesempatan mengemukakan pendapat dalam diskusi atau rapat, besaran gaji, serta menciptakan lingkungan kerja yang semakin aman dan nyaman. Misalnya dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan minat dan kemampuannya dalam bidang bahasa, seni, dan olahraga, memberikan kesempatan kepada pegawai memberikan pendapat atau saran terkait pelaksanaan tugas dan pekerjaan, serta meningkatkan ketersediaan fasilitas penunjang yang diharapkan akan semakin memudahkan pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehingga target yang ditetapkan dapat tercapai. Selain itu, fasilitas yang tersedia juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga pegawai akan semakin bersemangat dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

2. *Self Efficacy*

Indikator-indikator pada variabel *self efficacy* memiliki rata-rata indeks tinggi atau baik. Namun, terdapat 2 indikator yang memiliki indeks sedang atau cukup, yaitu indikator tugas yang menantang dan keyakinan akan mencapai tujuan. KPP Madya Dua Semarang perlu meningkatkan kepercayaan diri

pegawai misalnya dengan memberikan pendidikan dan pelatihan teknis terkait pelaksanaan tugas dan pekerjaan, memberikan tugas yang menantang namun masih dalam kemampuan pegawai, serta memberikan umpan balik positif yang membangun. Untuk indikator yang memiliki indeks tinggi atau baik, KPP Madya Dua Semarang diharapkan dapat mempertahankan bahkan meningkatkan tanggung jawab akan pekerjaan dan keinginan sukses mencapai tujuan dengan cara memberikan tugas baru yang dapat meningkatkan tanggung jawab dan kepercayaan diri pegawai.

3. Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja merupakan variabel dengan nilai rata-rata indeks terendah meskipun masih dalam kategori tinggi atau baik. KPP Madya Dua Semarang perlu meningkatkan variabel kepuasan kerja karena mempunyai pengaruh terbesar terhadap kinerja pegawai. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, KPP Madya Dua Semarang harus meningkatkan indikator-indikator yang masih kurang, yaitu pegawai senang atas pekerjaan serta rasa dihargai oleh atasan dan rekan kerja. Misalnya dengan melakukan penempatan pegawai sesuai minat dan keterampilannya dan meningkatkan peran atasan langsung dalam pembinaan dan peningkatan kapasitas pegawai. Tugas dan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keterampilan akan membuat pegawai semakin bersemangat bekerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan dan kinerjanya. Meningkatkan peran serta atasan langsung dalam pembinaan dan peningkatan kapasitas pegawai membuat pegawai merasa dihargai. Salah satunya adalah pemberian rekomendasi dan hasil penilaian atas kinerja pegawai

berpengaruh pada pengembangan karir pegawai karena akan menentukan proses mutasi dan promosi pegawai. Seorang atasan diharapkan dapat memberikan rekomendasi dan hasil penilaian yang objektif atas kinerja pegawainya. KPP Madya Dua Semarang perlu membentuk aturan dan sistem penghargaan pegawai berbasis kinerja. Penghargaan bisa berupa sertifikat, insentif, maupun kesempatan untuk diusulkan mutasi dan promosi sesuai dengan keinginan.

4. Kinerja Pegawai

Indikator-indikator pada variabel kinerja pegawai seperti hasil sesuai target, hasil bagus tanpa keluhan, dan ketepatan waktu memiliki rata-rata indeks tinggi atau baik. Namun, terdapat 1 indikator yang memiliki indeks sedang atau cukup, yaitu indikator hasil sesuai standar. KPP Madya Dua Semarang perlu mempertahankan dan meningkatkan kompetensi pegawai melalui pelatihan berkelanjutan terkait *hard skills* dan *soft skills*, melakukan evaluasi kinerja secara berkala, dan memberikan umpan balik yang jelas terkait apa yang telah dilakukan dengan baik dan bagian yang perlu diperbaiki.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Kelemahan sekaligus merupakan keterbatasan dari penelitian ini antara lain:

1. Hasil koefisien determinasi menunjukkan bahwa keragaman data dapat dijelaskan oleh model sebesar 74,9 % sehingga masih ada 25,1% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model.

2. Penelitian hanya mengambil pegawai KPP Madya Dua Semarang saja, untuk itu sebaiknya pada penelitian berikut lebih memperluas obyek penelitian, sehingga dapat mencerminkan keakuratan data penelitian secara keseluruhan.
3. Objektivitas penelitian masih kurang karena dinilai oleh pegawai sendiri, dimana seharusnya lebih baik yang menilai adalah orang lain.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Setelah penelitian ini memberikan hasil atas perumusan masalah yang diajukan dan telah memberikan kesimpulan penelitian, selanjutnya adalah menyetengahkan saran-saran bagi penelitian yang akan datang, antara lain:

1. Sampel penelitian perlu diperbanyak lagi, tidak hanya terbatas pada pegawai KPP Madya Dua Semarang, sehingga dapat digeneralisasi hasil-hasil penelitian mengenai pengaruh *quality of work life* (QWL) dan *self efficacy* terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi kepuasan kerja.
2. Banyak faktor lainnya yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai, yang dimungkinkan akan lebih relevan dan dapat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai seperti kompetensi, lingkungan kerja, kompensasi, pendidikan, dan pelatihan.

Kompetensi mempengaruhi cara pegawai melakukan tugasnya. Pegawai yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dengan efektif akan lebih mampu mencapai hasil yang lebih baik (David McClelland, 2022).

Lingkungan kerja yang positif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi, yang pada gilirannya berdampak pada kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan rasa keterikatan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi, serta mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih baik (S. Kim dan J. Lee, 2021).

Sistem kompensasi yang tepat memiliki peran yang sangat penting dalam memotivasi pegawai dan meningkatkan kinerja. Sistem kompensasi yang dirancang dengan baik tidak hanya berfungsi sebagai imbalan untuk kerja keras pegawai, tetapi juga sebagai alat strategis yang mendorong pegawai untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan (P. Gahan dan Abeysekara, 2020).

Pendidikan yang baik memberikan pegawai pemahaman yang lebih dalam tentang tugas dan tanggung jawab mereka. Semakin tinggi tingkat pendidikan, semakin besar kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien (Noe, 2017).

Pendidikan dan pelatihan yang terstruktur memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai dan kontribusinya terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Pendidikan dan pelatihan yang sistematis dan terencana dengan baik memberikan pegawai keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka dengan lebih efektif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja individu dan organisasi (B. Joo dan S. Park, 2020).

DAFTAR PUSTAKA

- Ali dan Wardoyo, 2021, PENGARUH *SELF EFFICACY* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PT. ULTRAJAYA MILK INDUSTRY, TBK SURABAYA BAGIAN *MARKETING*), *Jurnal Ilmu Manajemen Volume 9 Nomor 1 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya*
- Arslan, M. and Yildiz B., 2021. The Role of Training in Enhancing Employee Performance: A Study of Turkish Employees. *Journal of Workplace Learning*, 33(5), 347-366.
- As'ad, 2017, *Seri Ilmu Sumber Daya manusia*, Psikologi Industri. Liberty.
- Avey, J.B., Luthans, F. & Jensen, S.M. 2019. Psychological capital a positive resource for combating employee stress and turn over. *Human Resource Management*. 48(5), 677-693.
- Azmi dan Pitoyo, 2023, ANALISIS QUALITY OF WORK LIFE (QWL) PADA KEPUASAN KERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PT. CIKARANG LISTRINDO BABELAN-BEKASI), *Jurnal Techno-Socio Ekonomika, Volume 16 No. 1 April 2023*
- Cherian, Jacob and Jolly Jacob. 2023. Impact of Self-Efficacy on Motivation and Performance of Employees. *International Journal of Business and Management*. Vol. 8, No. 14, 2023, Hlm.80-88.
- Farmi, dkk, 2020, PENGARUH QUALITY OF WORK LIFE TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. POS INDONESIA (PERSERO) KPRK LHOKSEUMAWE DENGAN MOTIVASI INTRINSIK DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING, *JURNAL MANAJEMEN INDONESIA (J-MIND) (ISSN.2503.4367) Vol.5 No.2 Juli–Desember 2020*
- Gahan, P. and Abeysekara, I., 2020. The Impact of Compensation on Employee Performance: A Study in the Sri Lankan Context. *International Journal of Human Resource Management*, 31(10), 2605-2630.
- Gunawan, Kwan Jessica dan Eddy Madiono Sutanto.2023. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Self Efficacy dan Tempramen di PT. Nutrifood Surabaya. *Jurnal Manajemen Bisnis. Vol. 1, No. 1, 2023, Hlm.1-11.*

- Hasan dan Khaerana, 2020, PENGARUH *SELF EFFICACY* DAN *SELF ESTEEM* TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN PENANGGULANGAN BENCANA DAERAH (BPBD) KOTA PALOPO, *Jurnal Ekonomi Pembangunan Vol. 6, No.2 (2020) 145-155*
- Imam Ghozali, 2022. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Joo, B. K., and Park, S., 2020. The Effects of Employee Education and Training on Organizational Performance. *International Journal of Training and Development*, 24(4), 307-323.
- Kilapong, Samuel, 2023. Kepemimpinan Transformasional, Self Efficacy, Self Esteem Pengaruhnya Terhadap Keputusan Kerja Karyawan PT Tropica Cocoprime Manado. *Jurnal Emba. Vol.1 No.4 Desember 2023. Universitas Sam Ratulangi Manado*.
- Kim, S. and Lee, J., 2021. The Impact of Work Environment on Employee Performance: Mediating Role of Organizational Commitment. *Journal of Business Research*, 124, 106-113.
- Lunenburg, Fred C. 2021. Self Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance. *International Journal of Management, Business, and Administration*. Vol. 14, No. 1, 2021, Hlm.1-6.
- Luthans, Fred. 2018. *Organizational behavior*. Seventh Edition, International Edition, New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2019, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Penerbit Refika Aditama, Bandung.
- Mathis, Robert L and Jackson, H. John, 2021, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat.
- McClelland, D.C., 2022. *The Achieving Society*. Free Press.
- Moeheriono, 2022, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Edisi Revisi. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Nawawi, Hajari H., 2023, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Noe, R.A., 2017. *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.

- Noor Arifin, 2022, Analisis Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja, Dan Kepuasan Kerja Pada CV. Duta Senenan Jepara, *Jurnal Economia*, Volume 8, Nomor 1, April 2022.
- Prasetyono, dkk, 2023, Pengaruh Self Esteem Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Bank Syariah Indonesia Tbk Di Kota Tegal), *Journal Information System & Business Management – PRODI Bisdig UPS TEGAL Volume 1 Nomor 1 Maret 2023*
- Prawirosentono, 2019, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetitif*. Ekonesia: Yogyakarta.
- Pruijt, Hans, 2019, Performance and Quality of Work Life, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13, p.389-400.
- Qadri, dkk, 2020, PENGARUH QUALITY OF WORK LIFE (QWL) TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BANK DANAMON SYARIAH MAKASSAR, *Banco*, Volume 2, Mei 2020
- Riskawati, dkk, 2023, PENGARUH QUALITY OF WORK LIFE DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN, *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi) Vol. 7 No. 1, 2023*
- Rivai dan Sagala. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P., 2018, *Organizational Behaviour : Concepts, Controversus and Applications*, New York, Prentice Hall
- Satria, 2022, PENGARUH SELF EFFICACY TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA PROVINSI JAMBI, *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu) Vol. 11 No. 03, Bulan Tahun 2022*
- Suwatno, H dan Priansa, D.J. 2021. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sedarmayanti, 2019, *Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik) Dalam Rangka Otonomi Daerah: Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien Melalui Rekstrukturisasi dan Pemberdayaan*, Cetakan kedua, Mandar Maju, Bandung.
- Siagian P. Sondang, 2023, *Teori Pengembangan Organisasi*, Jakarta, Bumi Aksara, Sinar Grafika Offset

Sugiyono, 2022, *Metode Penelitian Manajemen*. Cetakan ke-1, Alfabeta, Bandung.

Supramono dan Sugiarto, 2023, *Statistika*. Andi Offset. Yogyakarta.

Sutrisno, Edy. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan ke Tiga. Jakarta.

Tella, Adeyinka, 2017, Work Motivation, Job Satisfaction and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria, *Library Philosophy and Practice 2017*.

T. Hani Handoko, 2018, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta

Wibowo. 2020. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Wirawan, 2023, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta, Salemba Empat.

Yusuf, 2020, *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.

