

Pengaruh Karakteristik Biografis, Kualitas Kehidupan Kerja, dan Pelatihan Terhadap Loyalitas Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Deminel E. Nalle, Syarifuddin, Rahmat Laan

Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Kupang, Kupang, Indonesia

e-mail : syarifuddin.umk@gmail.com

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis (1) Pengaruh karakteristik biografis terhadap loyalitas pegawai baik langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja; (2) Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap loyalitas pegawai baik langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja; dan (3) Pengaruh pelatihan terhadap loyalitas pegawai baik langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Sampel penelitian sebanyak 42 pegawai, yang ditentukan dengan teknik sampel jenuh. Pengumpulan data penelitian menggunakan kuesioner. Data dianalisis dengan teknik regresi liner berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Karakteristik biografis berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai baik langsung maupun melalui kepuasan kerja; (2) Kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai baik langsung maupun melalui kepuasan kerja; dan (3) Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai baik langsung maupun melalui kepuasan kerja.

Abstract

The purpose of this study was to analyze (1) the effect of biographical characteristics on employee loyalty, either directly or indirectly through job satisfaction; (2) The influence of the quality of work life on employee loyalty either directly or indirectly through job satisfaction; and (3) The effect of training on employee loyalty either directly or indirectly through job satisfaction. The research sample was 42 employees, which was determined by the saturated sample technique. Collecting research data using a questionnaire. Data were analyzed by multiple linear regression technique. The results showed that (1) biographical characteristics had a significant effect on employee loyalty either directly or through job satisfaction; (2) The quality of work life has a significant effect on employee loyalty either directly or through job satisfaction; and (3) Training has a significant effect on employee loyalty both directly and through job satisfaction.

Pendahuluan

Loyalitas PNS pada Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Kupang berdasarkan hasil observasi belum terwujud seperti yang diharapkan. Ikatan emosional dengan instansi dan tugas-tugas masih rendah, afiliasi politik dengan person atau partai

politik juga masih terlihat. Selain itu masih adanya kelompok-kelompok kecil berdasarkan kepentingan, peran, harapan, dan interdependensi yang berpotensi mengganggu pelaksanaan peran dan fungsi organisasi. Kesemuanya ini bukan tidak mungkin akan terus melemahkan loyalitas para pegawai dalam bekerja.

Peningkatan laoyalitas dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain dengan mengenal faktor-faktor penyebabnya. Berbagai kajian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempegaruhi loyalitas cukup beragam, diantaranya adalah karakteristik biografi, kualitas kehidupan kerja, pelatihan, dan kepuasan kerja (Robbin, 2007, Wirawan, 2015).

Karakteristik biografi, menurut Robbins (2007) terdiri dari usia, jenis kelamin, status kawin dan masa kerja yang obyektif dan dapat dengan mudah didapatkan dari catatan personalia. Hubungan antara usia dengan loyalitas kerja merupakan issu yang semakin penting pada saat ini dan dekade mendatang. Terdapat keyakinan bahwa loyalitas akan meningkat dengan meningkatnya usia. Selanjutnya bukti menunjukkan bahwa terdapat hanya sedikit perbedaan antara pria dan wanita yang akan mempengaruhi loyalitas mereka. Pada status perkawinan, penelitian secara konsisten menunjukkan pegawai yang menikah lebih loyal dari pada pegawai yang belum menikah. Menyangkut masa kerja, bukti paling baru menunjukan suatu hubungan positif antara masa kerja (senioritas) dengan loyalitas kerja. Berdasarkan observasi karakteristik biografi pegawai pada lokasi penelitian cukup bervariasi baik menyangkut usia, jenis kelamin, status pernikahan, maupun masa kerja. Hal ini cukup menarik bila dikaitkan dengan loyalitas para pegawai dalam bekerja yang belum optimal seperti dijelaskan di atas.

Kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Lief/QWL*) adalah filosofi atau satu set prinsip-prinsip yang memegang teguh bahwa pegawai dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan mampu membuat suatu kontribusi yang bernilai bagi organisasi. QWL juga meliputi

memperlakukan orang dengan penghormatan (Kashani, dalam Wirawan, 2015). Hasil penelitian Kashani menunjukkan bahwa QWL mempunyai korelasi yang signifikan terhadap loyalitas kerja pegawai. Berdasarkan observasi yang dilakukan, QWL pegawai pada lokasi penelitian masih harus ditingkatkan baik menyangkut tingkat kepercayaan, tanggung jawab maupun kontribusi setiap pegawai kepada organisasi.

Pelatihan adalah pengembangan SDM yang dirancang untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, sikap dan perilaku pegawai dalam rangka mengembangkan kinerja para pegawai dalam rangka melaksanakan pekerjaannya yang sedang mereka laksanakan (Wirawan, 2015). Berbagai kajian empiris yang pernah dilakukan menunjukkan bahwa pelatihan mempunyai korelasi positif dengan kinerja dan loyalitas. Hasil observasi yang dilakukan menunjukkan bahwa pelatihan pegawai sudah dilakukan tetapi sifatnya insidental sesuai dengan kebutuhan. Pelatihan belum direncanakan dan dilakukan secara rutin sesuai jadwal yang ditentukan.

Kepuasan kerja berhubungan erat dengan loyalitas, prestasi kerja dan motivasi kerja pegawai. Seseorang yang puas dalam pekerjaannya akan memiliki loyalitas, motivasi, komitmen, dan partisipasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan terus memperbaiki kinerjanya. Kepuasan kerja menurut Robbins (2007) adalah sikap umum seorang pegawai terhadap pekerjaannya yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima dengan yang seharusnya diterima. Pegawai yang mempunyai kepuasan kerja yang baik, akan meningkatkan pula loyalitasnya (Robbins, 2007). Hasil observasi yang dilakukan menunjukkan bahwa kepuasan kerja masih perlu ditingkatkan. Hal ini

karena jumlah penghargaan yang diterima belum sesuai dengan harapan.

Hubungan karakteristik biografi, kualitas kehidupan kerja, pelatihan, kepuasan kerja dan loyalitas telah diteliti oleh beberapa pihak antara lain Indah Hardianty (2014), Santi Budiani (2017), Muhammad Afriando Simanjuntak (2020) dan Rinanti Rahayuning Bakti (2018). Penelitian-penelitian tersebut menggunakan pengujian langsung. Pada penelitian ini disamping pengujian langsung, juga akan dilakukan pengujian tidak langsung yakni melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Kajian Teori

Karakteristik Biografis

Salah satu faktor yang dapat memicu timbulnya loyalitas pegawai adalah karakteristik biografis. Menurut Robbins (2007) karakteristik biografi terdiri dari usia, jenis kelamin, status kawin, banyaknya tanggungan dan masa kerja yang obyektif dan dapat dengan mudah didapatkan dari catatan personalia. *Pertama, usia*. Hubungan antara usia dan loyalitas diperkirakan akan terus menjadi isu yang penting dimasa yang akan datang. Terdapat keyakinan yang meluas bahwa loyalitas akan meningkat seiring dengan meningkatnya usia. Selain itu usia yang tua menyebabkan kualitas positif pada pekerjaan lebih meningkat, khususnya pengalaman, penilaian, etika kerja, dan komitmen. *Kedua, jenis kelamin*. Jenis kelamin umumnya tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam hal loyalitas kerja. Namun hasil studi menunjukkan bahwa wanita lebih bersedia mematuhi wewenang, dibandingkan pria yang lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya dalam memiliki pengharapan untuk sukses. *Ketiga, Status Kawin*. Penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa pegawai yang menikah lebih rendah tingkat absensinya, mempunyai tingkat pengunduran diri yang

rendah, lebih puas dan loyal dengan pekerjaannya dibandingkan dengan pegawai yang tidak menikah. Hal ini karena perkawinan menuntut tanggung jawab lebih besar yang mungkin membuat pegawai tetap lebih berharga dan penting. *Keempat, Masa Kerja*. Bukti tersebut menunjukkan bahwa masa kerja dan loyalitas saling berkaitan positif. Memang, ketika usia dan masa kerja diperlakukan secara terpisah, tampaknya masa kerja akan menjadi indikator perkiraan yang lebih konsisten dan mantap atas loyalitas kerja dari pada usia kronologis.

Kualitas Kehidupan Kerja

Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life/QWL*) mempunyai peran kunci untuk meningkatkan loyalitas pegawai bagi suatu organisasi (Mousavi dkk, 2011). Dengan menerapkan QWL yang baik akan membuat pegawai lebih sehat, lebih berkomitmen, lebih aman dalam bekerja dan memproduksi lebih banyak barang, serta akan mengurangi pengeluaran organisasi (Horst dkk, 2014). Pendekatan ini memotivasi orang dengan tidak hanya memenuhi kebutuhan ekonomi, tetapi juga memenuhi kebutuhan sosial dan psikologis mereka (Balaji, 2013). QWL mengacu pada tingkat kebahagiaan atau ketidakpuasan seseorang terhadap karirnya. Mereka yang menikmati kariernya dikatakan memiliki QWL yang tinggi, sementara mereka yang tidak bahagia atau yang kebutuhannya tidak terpenuhi dikatakan memiliki QWL yang rendah. QWL dipandang sebagai alternatif pengendalian dalam mengelola pegawai serta merupakan metode terbaik untuk mempertahankan pegawai yang berbakat sehingga memperoleh loyalitas yang lebih baik. Unsur QWL memperhatikan dampak bekerja pada individu dalam membandingkan efektivitas organisasi dan juga ide partisipasi dalam memecahkan masalah dan keputusan organisasi (Taleghani dkk, 2014). Sirgy et.

all. (2001) menjabarkan 4 (empat) indikator QWL, yaitu: (1) tuntutan kerja; (2) lingkungan kerja; (3) supervisor/atasan; dan (4) program tambahan. Keempat indikator tersebut mempengaruhi pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pegawai sebagai individu, yang pada akhirnya berpengaruh pada tingkat QWL.

Pelatihan

Pelatihan menurut Ambar Teguh Sulistiyani dan Rasidah (2009) adalah proses sistematis pengubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Kemudian Dewi Hanggraini (2012) memaknai pelatihan sebagai suatu kegiatan dari perusahaan untuk memperbaiki dan mengembangkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan dari para karyawannya. Dari pengertian-pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa pelatihan adalah suatu kegiatan formal yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang sedang dilakukan atau untuk pekerjaan yang akan datang. Pengertian pelatihan semacam ini sering dijadikan acuan dalam penelitian-penelitian manajemen sumber daya manusia, psikologi industri dan administrasi. Pelatihan bermanfaat bagi individu, diantaranya adalah (1) Membantu pekerja menyelesaikan masalah kerja yang mungkin timbul; (2) Meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja individu; (3) Meningkatkan kepercayaan diri dan pengembangan diri individu; (4) Menyediakan informasi kepada pekerja tentang kemampuan kepemimpinan, komunikasi, dan sikap individu; dan (5) Membantu pekerja untuk membuat keputusan yang lebih baik, cepat dan efisien (Eugen McKenna & Nic Beech, 2001).

Untuk itu pelatihan harus dilakukan secara efektif dan efisien, dengan memperhatikan indikator-indikator keberhasilannya seperti

instruktur, peserta, materi, metode, tujuan dan sasaran.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja ialah sikap yang ditunjukkan oleh pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukannya (Robbins and Judge, 2013). Pegawai dengan kepuasan kerja yang tinggi, cenderung menunjukkan sikap yang loyal terhadap pekerjaannya, sedangkan pegawai yang tidak puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan sikap yang negatif. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang timbul dari dalam diri seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Pegawai yang memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya akan mampu berinteraksi dengan lingkungan kerjanya secara baik, mampu bekerja dengan sungguh-sungguh dan memiliki semangat kerja yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Pengukuran kepuasan kerja karyawan dapat dilakukan dengan mengidentifikasi beberapa faktor yang terdiri dari konten dari sebuah pekerjaan, penampilan dari tugas pekerjaan yang aktual, pengawasan yang dilakukan oleh atasan, organisasi dan manajemen, kesempatan untuk maju, penggajian, insentif, rekan kerja, dan kondisi lingkungan dari pekerjaan itu sendiri (Rivai, 2014). Kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu (1) individual karyawan dan (2) pekerjaan itu sendiri. Faktor individual karyawan dapat berupa tingkat intelegensia (IQ), usia, gender, keadaan fisik, tingkat pendidikan, dan pengalaman kerja. Sedangkan faktor pekerjaan itu sendiri terdiri dari jenis pekerjaan, struktur organisasi, kedudukan, kesempatan untuk dipromosi dalam jabatan, dan hubungan sosial (Mangkunegara, 2003). Kepuasan kerja karyawan dapat diukur dengan beberapa dimensi. Robbins & Judge (2013)

menyebutkan dimensi kepuasan kerja pegawai terdiri dari: gaji, promosi, pekerjaan itu sendiri, atasan, dan rekan kerja. Sedangkan Ivancevich et al. (2014) menambahkan kondisi pekerjaan dan keamanan pekerjaan sebagai faktor penyebab kepuasan kerja selain lima faktor yang telah disebutkan sebelumnya.

Loyalitas

Gary Dessler (2007) mengemukakan bahwa loyalitas adalah tekad dan kesanggupan untuk mentaati, melaksanakan dan mengamalkan semua aturan organisasi dengan penuh kesadaran, dengan penuh tanggung jawab, dengan penuh tekad, dan diwujudkan dalam tingkah laku sehari-hari, dalam perbuatan, dan dalam melaksanakan tugas. Dapat dikatakan bahwa loyalitas kerja merupakan bentuk kesetiaan dan pengabdian seseorang pegawai terhadap pekerjaan dan organisasinya. Dengan demikian loyalitas merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh seorang pegawai dimana mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan yang dilaksanakan dapat berjalan dengan baik dan tujuan organisasi dapat tercapai. Loyalitas perlu ditumbuhkan dan dipelihara secara terus menerus. Loyalitas dapat mencakup loyalitas terhadap pekerjaan, rekan kerja dan loyalitas terhadap organisasi. Dengan demikian akan timbul solidaritas sosial yang tinggi dan pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas kerja organisasi secara keseluruhan. Sebagaimana konsep lain, konsep loyalitas memiliki sejumlah indikator. Menurut Locke.E.A (2007) indikator-indikator loyalitas terdiri atas (1) Ketaatan/Kepatuhan, yaitu kesanggupan seorang karyawan untuk mentaati segala peraturan yang berlaku dan mentaati perintah dinas yang diberikan atasan yang berwenang, serta sanggup tidak

melanggar larangan yang ditentukan. Ciri ketaatan adalah: (a) Mentaati segala peraturan perundang-undangan yang berlaku; (b) Mentaati perintah kedinasan yang di berikan atasan yang berwenang dengan baik; (c) Selalu mentaati jam kerja yang sudah ditentukan; dan (d) Selalu memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik- baiknya. Ke (2) Tanggung Jawab, yaitu kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu, serta berani mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan. Ciri-ciri tanggung jawab adalah (a) Dapat menyelesaikan masalah dengan baik dan tepat waktu; (b) Selalu menyimpan atau memelihara barang-barang dinas dengan sebaik- baiknya; (3) Mengutamakan kepentingan dinas dari kepentingan golongan; dan (4) Tidak pernah berusaha melemparkan kesalahan yang dibuatnya kepada orang lain. Ke 3 Pengabdian, yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan. Ke 4 Kejujuran, dengan ciri (a) Selalu melaksanakan tugas dengan penuh keikhlasan tanpa merasa dipaksa; (b) Tidak menyalahgunakan wewenang yang ada padanya; dan (4) Melaporkan hasil pekerjaan kepada atasan apa adanya.

Metode

Desain Penelitian

Penelitian ini termasuk tipe penelitian kausal, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel bebas : karakteristik biografis, kualitas kehidupan kerja, pelatihan, dan variabel terikat : loyalitas, baik langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Jenis dan Sumber Data

Data penelitian berjenis kuantitatif dan kualitatif, yang bersumber primer dan sekunder. Data bersumber primer dikumpulkan langsung dari responden, seperti data menyangkut variabel karakteristik biografis, kualitas kehidupan kerja, pelatihan, kepuasan kerja dan loyalitas. Data bersumber sekunder diperoleh dari dokumen lain yang sebelumnya telah disiapkan oleh pihak lain.

Sampel

Sampel penelitian ditentukan dengan teknik sampel jenuh, yaitu keseluruhan anggota populasi yang berjumlah 42 orang ditetapkan sebagai sampel.

Metode Analisis Data

Data penelitian dianalisis dengan metode regresi linier berganda.

Hasil dan Pembahasan

Hasil

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Instrumen

Tabel 1 menunjukkan bahwa item-item pernyataan pada variabel karakteristik biografis, kualitas kehidupan kerja,

pelatihan, kepuasan kerja, dan loyalitas mempunyai nilai r-hitung lebih besar dari nilai r-tabel. Demikian juga dengan nilai Alpha Cronbach yang diperoleh lebih besar dari standar 0,6, sehingga dapat dikatakan bahwa instrument yang dipergunakan adalah valid dan reliable.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Variabel	Indikator/Item	r-hitung	r-tabel	Alpha Cronbach	Standar	Kesimpulan
Karakteristik Biografis (X1)	X1.1	.641	0.304	.680	0.6	Valid/Reliabel
	X1.2	.896				
	X1.3	.887				
	X1.4	.459				
Kualitas Kehidupan Kerja (X2)	X2.1	.781		.708		Valid/Reliabel
	X2.2	.865				
	X2.3	.752				
	X2.4	.477				
Pelatihan (X3)	X3.1	.983		.966		Valid/Reliabel
	X3.2	.970				
	X3.3	.958				
Kepuasan Kerja (Z)	Z1	.690		.792		Valid/Reliabel
	Z2	.771				
	Z3	.867				
	Z4	.831				
	Z5	.533				
Loyalitas (Y)	Y1	.854	.830	Valid/Reliabel		
	Y2	.915				
	Y3	.856				
	Y4	.637				

2. Deskripsi Variabel Penelitian

Tabel 2 menunjukkan bahwa variabel karakteristik biografis mempunyai rata-rata skor 154 dan berada pada klasifikasi baik. Hal yang sama terjadi pada variabel kualitas kehidupan kerja dengan rata-rata skor 177. Variabel pelatihan adalah

variabel yang dipersepsikan sangat baik oleh responden dengan skor rata-rata 187. Sementara kepuasan kerja para pegawai berada pada lasifikasi puas seperti tercermin dari skor rata-rata 170. Akhirnya variabel loyalitas dipersepsikan sangat loyal oleh responden dengan skor rata-rata 182.

Tabel 2 Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel/Indikator	Total Skor	Klasifikasi
1. Karakteristik Biografis (X1)		
X1.1	172	Baik
X1.2	150	Baik
X1.3	145	Baik
X1.4	148	Baik
Rata-rata X1	154	Baik
2. Kualitas Kehidupan Kerja (X2)		
X2.1	174	Baik
X2.2	178	Sangat Baik
X3.3	182	Sangat Baik
X4.4	173	Baik
Rata-rata X2	177	Baik
3. Pelatihan (X3)		
X3.1	188	Sangat Baik
X3.2	187	Sangat Baik
X3.3	187	Sangat Baik
Rata-rata Y1	187	Sangat Baik
4. Kepuasan Kerja (Z)		
Z1.	168	Puas
Z2.	165	Puas
Z3.	176	Puas
Z4.	173	Puas
Z5.	169	Puas
Rata-rata Z	170	Puas
5. Loyalitas (Y)		
Y1	183	Sangat Baik
Y2	181	Sangat Baik
Y3	182	Sangat Baik
Y4	182	Sangat Baik
Rata-rata Y2	182	Sangat Baik

3. Perhitungan Koefisien Jalur

a. Koefisien Jalur Model Struktural 1.

Perhitungan koefisien jalur model structural 1 merujuk pada paersamaan

$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$,
dengan hasil seperti pada tabel berikut:

Tabel 3. Hasil Analisis Model Struktural 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-3.396	4.222		-.804	.426
Karakteristik Biografis	.364	.162	.336	2.243	.031
QWL	.592	.283	.319	2.090	.043
Pelatihan	.531	.186	.337	2.849	.007

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Tabel 3. menunjukkan bahwa nilai signifikansi variabel karakteristik biografis (X1) = 0,031; variabel kualitas kehidupan kerja/QWL (X2) = 0,043; dan variabel pelatihan (X3) = 0,007. Nilai-nilai signifikansi tersebut bila dibandingkan dengan alfa yang digunakan yaitu 0,05 maka nilai signifikansi X1, X2 dan X3 lebih kecil

dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel karakteristik biografis, variabel kualitas kehidupan kerja dan variabel pelatihan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja (Z). Sedangkan besarnya nilai R² (R square) dapat dilihat pada tabel berikut:

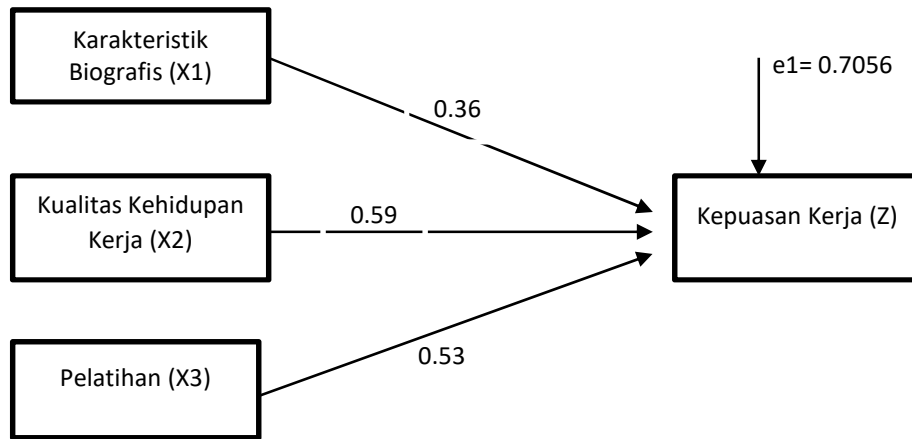
Tabel 4. Nilai R Square Model Struktural 1.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.708 ^a	.502	.462	1.91643

a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Karakteristik Biografis, QWL

Berdasarkan Tabel 4. diketahui bahwa nilai R Square yang diperoleh adalah 0,502. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh variabel karakteristik biografis, variabel kualitas kehidupan kerja dan variabel pelatihan terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 50,2%, sedangkan

sisanya sebesar 49,8% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Sementara itu nilai el dapat dicari dengan rumus $\sqrt{(1- R^2)} = \sqrt{(1-0,502)} = 0,7056$. Dengan demikian diperoleh diagram jalur Model Struktural 1 sebagai berikut.



Gambar 1. Diagram Jalur Model Struktural 1

b. Koefisien Jalur Model Struktural 2.

Perhitungan koefisien jalur model structural 2 merujuk pada persamaan

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4Z + e.$$

dengan hasil analisis seperti pada tabel berikut:

Tabel 5. Hasil Analisis Model Struktural 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-3.832	2.854		-1.343	.188
Karakteristik Biografis	.312	.109	.351	2.871	.007
QWL	.379	.163	.285	2.329	.025
Pelatihan	.297	.122	.251	2.433	.020
Kepuasan Kerja	.253	.117	.257	2.163	.037

a. Dependent Variable: Loyalitas

Tabel 5. memperlihatkan bahwa nilai signifikansi variabel karakteristik biografis (X1) = 0,007; variabel kualitas kehidupan kerja/QWL (X2) = 0.025; variabel pelatihan (X3) = 0,020 dan variabel kepuasan kerja (Z) = 0.037. Nilai-nilai signifikansi tersebut bila dibandingkan dengan alfa yang digunakan yaitu 0,05 maka nilai signifikansi X1, X2, X3, dan Z lebih

kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel karakteristik biografis, variabel kualitas kehidupan kerja, variabel pelatihan, dan variabel kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel loyalitas (Y). Sedangkan besarnya nilai R² (R square) dapat dilihat pada tabel Summary berikut:

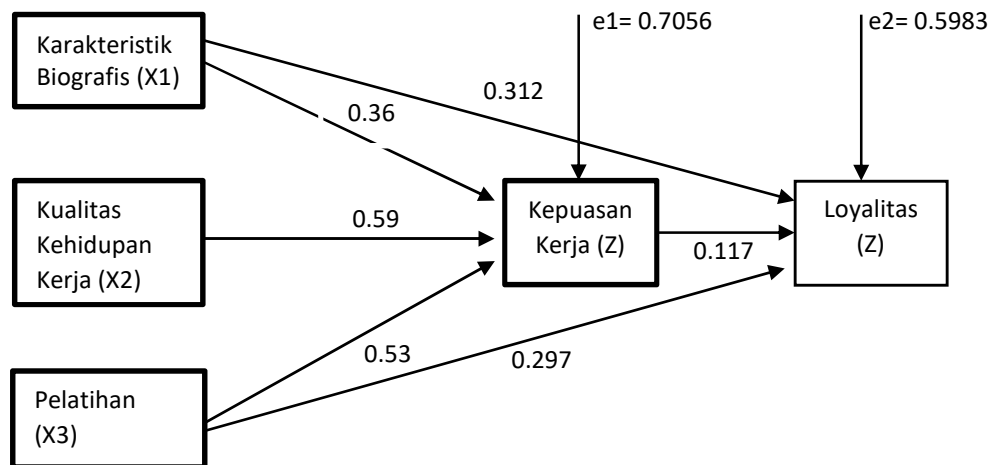
Tabel 6 Nilai R Square Model Struktural 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.801 ^a	.642	.603	1.20113

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Pelatihan, Karakteristik Biografis, QWL

Berdasarkan Tabel 4.16. diketahui bahwa nilai R Square yang diperoleh adalah 0,642. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh variabel karakteristik biografis, variabel kualitas kehidupan kerja, variabel pelatihan, dan variabel kepuasan kerja terhadap variabel loyalitas sebesar 64,2%, sedangkan sisanya sebesar 35,8% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Sementara itu

nilai e2 dapat dicari dengan rumus $\sqrt{(1- R^2)} = \sqrt{(1-0,642)} = 0,5983$. Dengan demikian diperoleh diagram jalur Model Struktural 2 sebagai berikut.



Gambar 2. Diagram Jalur Model Struktural 2

c. Perhitungan Koefisien Mediasi dengan Sobel Test

1) Hasil perhitungan pengaruh karakteristik biografis terhadap

loyalitas melalui kepuasan kerja seperti pada tabel berikut.

Tabel 7. Sobel Test Pengaruh karakteristik biografis terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.364	Sobel test: 1.55806632	0.0591066	0.11921753
b	0.253	Aroian test: 1.48364907	0.06207128	0.13790204
s _a	0.162	Goodman test: 1.64493652	0.05598514	0.0999829
s _b	0.117	Reset all	Calculate	

Berdasarkan tabel 7 diketahui bahwa pengaruh variabel karakteristik biografis (X1) terhadap loyalitas (Y) melalui kepuasan kerja (Z) mempunyai nilai t statistic (t-hitung) sebesar 1,558. Bila dibandingkan dengan nilai t tabel pada alfa 5% yaitu 1,96, maka dapat dikatakan nilai t hitung dari variabel X1 tersebut lebih kecil dari

nilai t tabel. Hal ini memberikan makna bahwa ada pengaruh mediasi dari variabel karakteristik biografis terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja.

- 2) Hasil perhitungan pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja seperti pada tabel berikut.

Tabel 8. Sobel Test Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.592	Sobel test: 1.50349031	0.09961887	0.13271265
b	0.253	Aroian test: 1.42674504	0.10497741	0.1536534
s _a	0.283	Goodman test: 1.5941214	0.0939552	0.11090885
s _b	0.117	Reset all	Calculate	

Berdasarkan tabel 8 diketahui bahwa pengaruh variabel kualitas kehidupan kerja (X2) terhadap loyalitas (Y) melalui kepuasan kerja (Z) mempunyai nilai t statistic (t-hitung) sebesar 1,503. Bila dibandingkan dengan nilai t tabel pada alfa 5% yaitu 1,96, maka

dapat dikatakan nilai t hitung dari variabel X2 tersebut lebih kecil dari nilai t tabel. Hal ini memberikan makna bahwa ada pengaruh mediasi dari variabel kualitas kehidupan kerja terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja.

- 3) Hasil perhitungan pengaruh pelatihan terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja seperti pada tabel berikut.

Berdasarkan tabel 9 diketahui bahwa pengaruh pelatihan (X3) terhadap loyalitas (Y) melalui

kepuasan kerja (Z) mempunyai nilai t statistic (t-hitung) sebesar 1,723. Bila dibandingkan dengan nilai t tabel pada alfa 5% yaitu 1,96, maka dapat dikatakan nilai t hitung dari variabel X3 tersebut lebih kecil dari nilai t tabel. Hal ini

memberikan makna bahwa ada pengaruh mediasi dari variabel

pelatihan terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja.

Tabel 9. Sobel Test Pengaruh pelatihan terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.531	Sobel test: 1.72373223	0.07793728	0.08475619
b	0.253	Aroian test: 1.66022597	0.0809185	0.096869
s _a	0.186	Goodman test: 1.7951321	0.07483739	0.07263266
s _b	0.117	Reset all	Calculate	

4. Pembuktian Hipotesis

Hipotesis yang akan dibuktikan berdasarkan perhitungan-perhitungan sebelumnya adalah sebagai berikut.

- a. Diduga karakteristik biografis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari analisis dan perhitungan di atas diperoleh signifikansi variabel karakteristik biografis sebesar $0,031 < 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa secara langsung karakteristik biografis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis ini terbukti/diterima.
- b. Diduga kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari analisis dan perhitungan di atas diperoleh signifikansi variabel kualitas kehidupan kerja sebesar $0.043 < 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa secara langsung kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis ini terbukti/diterima.
- c. Diduga pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari analisis dan perhitungan di atas diperoleh signifikansi variabel pelatihan sebesar $0.007 < 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa secara langsung pelatihan berpengaruh

signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis ini terbukti/diterima.

- d. Diduga karakteristik biografis berpengaruh signifikan terhadap loyalitas. Dari analisis dan perhitungan di atas diperoleh signifikansi variabel karakteristik biografis sebesar $0,007 < 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa secara langsung karakteristik biografis berpengaruh signifikan terhadap loyalitas. Dengan demikian hipotesis ini terbukti/diterima.
- e. Diduga kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas. Dari analisis dan perhitungan di atas diperoleh signifikansi variabel kualitas kehidupan kerja sebesar $0.025 < 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa secara langsung kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas. Dengan demikian hipotesis ini terbukti/diterima.
- f. Diduga pelatihan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas. Dari analisis dan perhitungan di atas diperoleh signifikansi variabel pelatihan sebesar $0.020 < 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa secara langsung pelatihan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas. Dengan

- demikian hipotesis ini terbukti/diterima.
- g. Diduga kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas. Dari analisis dan perhitungan di atas diperoleh signifikansi variabel kepuasan kerja $0.037 < 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa secara langsung kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas. Dengan demikian hipotesis ini terbukti/diterima.
 - h. Diduga karakteristik biografis berpengaruh signifikan terhadap loyalitas dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Dari analisis dan perhitungan diperoleh nilai t hitung dari jalur karakteristik biografis ke kepuasan kerja ke loyalitas sebesar $1,558 < 1,96$. sehingga dapat dikatakan bahwa karakteristik biografis berpengaruh signifikan terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis ini terbukti.
 - i. Diduga kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Dari analisis dan perhitungan diperoleh nilai t hitung dari jalur kualitas kehidupan kerja ke kepuasan kerja ke loyalitas sebesar $1,503 < 1,96$. sehingga dapat dikatakan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis ini terbukti.
 - j. Diduga pelatihan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Dari analisis dan perhitungan diperoleh nilai t hitung dari jalur pelatihan ke kepuasan kerja ke loyalitas sebesar $1,723 < 1,96$.

sehingga dapat dikatakan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis ini terbukti.

Pembahasan

Responden yang mengisi lengkap koesioner dan mengembalikannya kepada peneliti dalam penelitian ini sebanyak 42 responden (100%). Profil 42 responden yang dianalisis terdiri dari jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja dan status perkawinan. Koesioner telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Item-item pada variabel karakteristik biografis, kualitas kehidupan kerja, pelatihan, kepuasan kerja dan loyalitas pegawai semuanya tergolong valid dan reliabel.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa karakteristik biografis dan kualitas kehidupan kerja pada Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Kupang tergolong baik. Tingkat kepuasan pegawai terkategori puas. Sedangkan pelatihan dan loyalitas terkategori sangat baik.

Karakteristik biografis menurut Robbins (2007) terdiri dari usia, jenis kelamin, status kawin dan masa kerja yang obyektif dan dapat dengan mudah didapatkan dari catatan personalia. Menurut Robbin hubungan antara usia dengan loyalitas kerja merupakan isu yang semakin penting pada saat ini dan dekade mendatang. Terdapat keyakinan yang luas bahwa loyalitas akan meningkat dengan meningkatnya usia. Selanjutnya bukti menunjukkan bahwa terdapat hanya sedikit perbedaan antara pria dan wanita yang akan mempengaruhi loyalitas mereka. Pada status perkawinan, penelitian secara konsisten menunjukkan pegawai yang menikah lebih loyal dari

pada pegawai yang belum menikah. Menyangkut masa kerja, bukti paling baru menunjukkan suatu hubungan positif antara masa kerja (senioritas) dengan loyalitas kerja.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis (a) terbukti atau diterima. Hal ini memberikan makna bahwa karakteristik biografis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja *pada* Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Kupang. Semakin baik karaksemakin biografis, semakin tinggi kepuasan kerja, demikian sebaliknya. Temuan ini mendukung pandangan Robbin (2007). Hasil penelitian mengkonfirmasi hasil penelitian yang dilakukan oleh Ita Novi Wardhani (2005) yang menyimpulkan bahwa karakteristik biografis yang terdiri dari usia, pengalaman kerja, jenis kelamin, status perkawinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan hotel Sahid Surabaya.

Selain berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa karakteristik biografis juga berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis (d) terbukti atau diterima. Hal ini memberikan makna bahwa karakteristik geografis berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai *pada* Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Kupang. Semakin baik karaksemakin biografis, semakin tinggi loyalitas pegawai, demikian sebaliknya. Hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan Robbin (2007) di atas. Selain itu temuan ini searah dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Indah

Hardianty,dkk (2014) yang menyimpulkan bahwa karakteristik Pribadi dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap loyalitas sebesar 55.7%

Kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Lief/QWL*) adalah filosofi atau satu set prinsip-prinsip yang memegang teguh bahwa pegawai dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan mampu membuat suatu kontribusi yang bernilai bagi organisasi. QWL memperlakukan orang dengan penghormatan (Kashani, dalam Wirawan, 2015). Hasil penelitian Kashani menunjukkan bahwa QWL mempunyai korelasi yang signifikan terhadap kepuasan dan loyalitas kerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis (b) terbukti atau diterima. Hal ini memberikan makna bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai *pada* Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Kupang. Semakin baik kualitas kehidupan kerja, semakin tinggi kepuasan kerja, demikian sebaliknya. Temuan ini mendukung pandangan Kashani (Wirawan, 2015). Selain itu hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rinanti Rahayuning Bakti (2018) yang menyimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Selain berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja juga berpengaruh terhadap loyalitas. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis (e) terbukti atau diterima. Hal ini memberikan makna bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai *pada* Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi,

Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Kupang. Semakin baik kualitas kehidupan kerja, semakin tinggi loyalitas kerja, demikian sebaliknya. Temuan ini mendukung pandangan Kashani (Wirawan, 2015) juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mita Aprilya Pardaningtyas dan Meita Santi Budiani (2017) yang menyimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kualitas kehidupan kerja dengan loyalitas karyawan.

Pelatihan adalah pengembangan SDM yang dirancang untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, sikap dan perilaku pegawai dalam rangka mengembangkan kinerja para pegawai dalam rangka melaksanakan pekerjaannya yang sedang mereka laksanakan (Wirawan, 2015). Ambar Teguh Sulistiyani dan Rasidah (2009) mengidentifikasi pelatihan sebagai proses sistematis perubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Eugen McKenna & Nic Beech (2001) mengemukakan bahwa bila pelatihan dilakukan secara efektif maka akan meningkatkan kepuasan dan loyalitas pegawai dalam bekerja.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis © terbukti atau diterima. Hal ini memberikan makna bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai *pada* Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Kupang. Semakin baik pelatihan, semakin tinggi kepuasan kerja, demikian sebaliknya. Temuan ini sejalan dengan pandangan Eugen McKenna & Nic Beech (2001). Selain itu hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian yang dilakukan oleh Ratag Pingkan dan

Elisabeth Vonny (2016) yang menyimpulkan bahwa pelatihan, fasilitas kerja dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Selain itu pelatihan juga berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis (f) terbukti atau diterima. Hal ini memberikan makna bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja pegawai *pada* Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Kupang. Semakin baik pelatihan, semakin tinggi loyalitas kerja, demikian sebaliknya. Temuan ini sejalan dengan pandangan Eugen McKenna & Nic Beech (2001) di atas. Selain itu hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Afriando Simanjuntak (2020) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan dan kompensasi terhadap loyalitas.

Kepuasan kerja adalah sikap umum seorang pegawai terhadap pekerjaannya yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima dengan yang seharusnya diterima (Robbins, 2007). Seseorang yang puas dalam pekerjaannya akan memiliki loyalitas, motivasi, komitmen, dan partisipasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan terus memperbaiki kinerjanya. Pegawai yang mempunyai kepuasan kerja yang baik, akan meningkatkan pula loyalitasnya (Robbins, 2007).

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis (g) terbukti atau diterima. Hal ini memberikan makna bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja pegawai *pada* Dinas

Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Kupang. Semakin tinggi kepuasan, semakin tinggi loyalitas kerja, demikian sebaliknya. Temuan ini sejalan pandangan Robbin (2007). Selain itu temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Anwar Basalamah (2012) yang menyimpulkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis (h) terbukti atau diterima. Hal ini memberikan makna bahwa karakteristik biografis berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Jadi selain berpengaruh langsung, kepuasan juga berperan sebagai variabel mediasi. Hal ini memberikan makna bahwa peningkatan loyalitas pegawai dapat dilakukan secara langsung dengan perbaikan karakteristik biografis atau melalui perbaikan kepuasan kerja.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis (i) terbukti atau diterima. Hal ini memberikan makna bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Jadi selain berpengaruh langsung, kepuasan kerja juga berperan sebagai variabel mediasi. Hal ini memberikan makna bahwa peningkatan loyalitas pegawai dapat dilakukan langsung dengan perbaikan kualitas kehidupan kerja atau melalui perbaikan kepuasan kerja.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis (j) terbukti atau diterima. Hal ini memberikan makna bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel

intervening. Jadi selain berpengaruh langsung kepuasan kerja juga berperan sebagai variabel mediasi. Hal ini memberikan makna bahwa peningkatan loyalitas pegawai dapat dilakukan langsung dengan perbaikan pelatihan atau melalui perbaikan kepuasan kerja.

Kesimpulan dan Implikasi

Berdasarkan paparan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa karakteristik biografis, kualitas kehidupan kerja dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan loyalitas pegawai. Hal ini memberikan makna bahwa semakin baik ketiga variabel tersebut maka akan semakin baik pula kepuasan dan loyalitas kerja pegawai. Oleh karena itu kepada organisasi diharapkan untuk terus memperhatikan dan memperbaiki kualitas kehidupan kerja dan pelatihan para pegawai yang ada dalam organisasi.

Kepuasan kerja berperan memediasi hubungan antara karakteristik biografis, kualitas kehidupan kerja dan pelatihan dengan loyalitas pegawai. Ini tentu menarik secara teoritis, karena itu kepada peneliti lain yang berminat agar melakukan kajian dalam level yang lebih luas untuk mengetahui konsistensi hubungan tersebut. Atau penambahan variabel mediasi dan variabel independent agar diketahui hubungan yang beragama dan holistic.

Referensi

Anwar Basalamah, 2012, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Staf Reception Pada Hotel X Di Madiun Jawa Timur, *Binus Business Review* Vol. 3 No. 1 Mei 2012: 493-501

- Amber Teguh, Sulistiyani, , dan Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Abdul Rahman, 2013. *Pengaruh Karakteristik Individu, Motivasi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*. Kabupaten Donggala. e-journal Katalogis, Volume 1 Nomor 2 hal 76-86.
- Balaji, R . 2014. A Study on Quality of Work Life among Employees, *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, Vol. 2, Issue 2.
- Dewi Hanggaraini, , 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Human Resources Management*, Jilid 2. Jakarta: Gunung Agung
- Eugene McKenna & Nic Beech, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi.
- Flippo, Edwin B, 2004. *Manajemen Personalia*. Edisi Keenam Jilid 2. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Garry Dessler. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kesembilan. Jakarta: Indek Kelompok Gramedia.
- Gozali Imam, 2011. *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Horst D.J., Broday E. E., Bondarick R., Serped L. F., Pilatti L. A .2014. *Quality of Working Life and Productivity: An Overview of the Conceptual Framework*, *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*.Volume 2. Issue 5. June 2014. PP 87-98.
- Hasibuan, M. S. P., 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara.
- Indah Hardianty,dkk, 2014, *Pengaruh Karakteristik Pribadi dan Komitmen Organisasi Terhadap Loyalitas Pegawai Negeri Sipil Dinas Perindustrian Perdagangan dan Pengelolaan Pasar*, Kabupaten Indragiri Hulu, *JOM Fekon* Vol. 1 No. 2 Oktober 2014.
- Ita Novi Wardhani, 2005, *Analisis Pangaruh Karakteristik Biografis Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di Hotel Sahid Surabaya*, Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.
- Imanni, Nur Rifty dan Witjaksono, Andre Dwijanto., 2014, *Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja dengan Komitmen Organisasi Melalui Motivasi*. Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya. *Jurnal Ilmu Manejmen*, Volume 2 Nomor 3.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T., 2014, *Organizational Behavior and Management*. *Professional Safety*, 40(10), 36. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9510242795&site=ehost-live>
- Locke, E.A. 2007. *Esensi Kepemimpinan* (alih bahasa Aris Arianda). Jakarta: Mitra Utama.

- Mita Aprilya Pardaniningtyas dan Meita Santi Budiani, 2017, Hubungan Antara Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Loyalitas Karyawan Pada PT. X, *Character: Jurnal Psikologi Pendidikan*, Volume 04 Nomor 2 Tahun 2017.
- Muhammad Afriando Simanjuntak, 2020, Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan PT. Ikaparmindo Putramas Cabang Medan, Skripsi, Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Medan Area.
- Mousavi, S.H., Monfared S.Y., and Heidary A. .2011. Investigating the Relationship Between Life Quality And Productivity In Physical Education Office Employees In Zanzan Province. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 15. 3665–3668.
- Mangkunegara, A. A. A. P., 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Remaja Rosdakarya. <https://doi.org/10.1038/cddis.2011.1>
- Pratiwi, Kurniasari dan Himam, Fathul., 2014, Kualitas Kehidupan Kerja Ditinjau Dari Kepuasan Kerja Dan Persepsi Terhadap Kinerja. *Jurnal Psikologi Undip* Vol.13 No.1, 42-49.
- Robbins, 2007, *Perilaku Organisasi*. Buku I. Jakarta: Salemba Empat.
- Rinanti Rahayuning Bakti, 2018, Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Rumah Sakit Ibu dan Anak X Surabaya, *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia* Volume 6 No 2 July-December 2018 Published by Universitas Airlangga.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A., 2013, *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*. 16th edn. United States: Pearson.
- Rivai, V. et al., 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. 6th edn. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Suryanto, dkk, 2008, *Kajian Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Manajemen PNS di Daerah*, Pusat Kajian Kinerja Otonomi Daerah Jl. Veteran no 10 Jakarta.
- Sirgy, M. Joseph., Efraty, David., Siegel, Philip., Lee, Dong. 2001. *A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction And Spillover Theorie*. Kluwe Academic Publishers: Netherland.
- Titik Nurbiyati, 2014, Pengaruh Quality of Work Life (QWL) Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Siasat Bisnis* Vol. 18 No. 2, Juli 2014 246-256.
- Undang Undang No 5 Tahun 2014 Tentang *Aparatur Sipil Negara*.
- Wirawan, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.

Widjaya, Budi, 2009. Pengukuran Efektivitas Dalam Organisasi. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi-UI.