

**ANALISIS PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE* DAN MUTASI  
TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL *INTERVENING* PADA MANTRI  
BRI CABANG GOMBONG**

**Nur Hafifah**

Program Studi Manajemen S-1

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Putra Bangsa Kebumen

Email : [ifah233@yahoo.com](mailto:ifah233@yahoo.com)

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *quality of work life* (QWL) dan mutasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada mantri BRI Cabang Gombong . Variabel dalam penelitian ini terdiri dari tiga jenis yaitu variabel bebas yang meliputi *quality of work life* dan mutasi. Variabel terikat meliputi kinerja dan variabel *interveningnya* adalah kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh mantri BRI Cabang Gombong yang telah mengalami mutasi dengan menggunakan teknik sensus dengan populasi. Penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif dan statistika meliputi uji validitas, uji reabilitas, uji asumsi klasik, uji t, koefisien determinasi dan analisis jalur dengan menggunakan bantuan program SPSS 23 for windows.

Hasil analisa yang diperoleh menunjukkan bahwa variabel *quality of work life* (QWL) dan mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Variabel kepuasan kerja merupakan variabel *intervening* antara variabel *quality of work life* dan mutasi dengan kinerja.

Kata kunci: *Quality of Work Life* (QWL) , Mutasi, Kepuasan Kerja, Kinerja

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting pada sebuah perusahaan/dinas/instansi untuk mencapai tujuan. Perusahaan yang maju tentu dihasilkan oleh pegawai yang dapat mengelola perusahaan tersebut ke arah kemajuan yang diinginkan. Sesuai dengan A.F. Stoner (2001) manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya. Kunci sukses sebuah perusahaan adalah pada sumber daya manusia yang berperan sebagai inisiator dan agen perubahan, pembentuk proses serta budaya yang dapat meningkatkan kemampuan perusahaan, dan memiliki keanekaragaman dalam rangka meraih kinerja yang terbaik.

PT Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Cabang Gombong merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa, khususnya jasa pembiayaan mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat. Pembiayaan mikro dilayani oleh Unit Kerja BRI yang tersebar hampir di setiap kecamatan. *Account officer* (AO) atau di BRI dikenal dengan istilah mantri adalah seseorang yang melakukan pemasaran produk perbankan, terutama produk yang berkaitan dengan pinjaman. Mantri dituntut untuk bisa menjual dan menyalurkan pinjaman sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan dalam kurun waktu tertentu.

Salah satu hal yang digunakan untuk menandai kemajuan suatu perusahaan adalah dengan melihat *performance* atau kinerjanya. Kinerja menurut Payaman Simanjuntak (2005) adalah tingkat pencapaian hasil atas

pelaksanaan tugas tertentu, sedangkan Bernadin dan Russel (2002) memberikan pengertian kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Pengertian lainnya dikemukakan oleh Schermerhorn, et al. (1991) yaitu kinerja sebagai kualitas dan kuantitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan.

Kinerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gombong tahun 2017 tercatat menempati peringkat lima dari 29 kanca di Kanwil Yogyakarta dengan pencapaian pinjaman sebesar 95,46 %, simpanan sebesar 101,74%, pencapaian NPL terhadap target sebesar 130% dan Recovery PH sebesar 105,19%. Rata-rata pencapaian kinerja diatas 100%. Secara keseluruhan kinerja PT BRI (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong lebih baik dari tahun sebelumnya.

Kemajuan suatu perusahaan tidak terlepas dari sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia memegang peranan penting karena selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan perusahaan. Menurut Menurut Shaw et al. (1998) komitmen manajemen puncak perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga berkontribusi terhadap pertumbuhan perusahaan. Mantri merupakan sumber daya manusia yang dimiliki PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gombong sebagai ujung tombak pemasaran di jajaran mikro yang melakukan pemasaran produk perbankan, terutama produk yang berkaitan dengan kredit. Manajemen PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gombong melakukan berbagai

program untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Salah satunya yaitu pemberian penghargaan bagi mantri dengan kinerja terbaik. Selain nilai dari penghargaan yang diterima, mantri akan merasa mendapatkan pengakuan atas pekerjaan yang diperoleh. Hal ini sesuai dengan Greenberg dan Baron (1995) yaitu faktor yang bersifat organisasional yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya adalah sistem reward, penghargaan sosial dan kerja serta kondisi kerja yang menyenangkan.

Perusahaan dengan kondisi kerja yang menyenangkan merupakan salah satu gambaran sebuah perusahaan dengan *quality of work life* yang baik. Menurut Sheel et al. (2012) *quality of work life* merupakan proses dimana organisasi merespon terhadap kebutuhan karyawan dengan mengembangkan mekanisme dengan melibatkan mereka dalam mendesain kehidupan kerja atau dengan definisi lain, merupakan kondisi kerja yang menyenangkan yang mendukung dan meningkatkan kepuasan karyawan dengan menyediakan reward, keamanan kerja, serta kesempatan untuk berkembang. Perusahaan dengan *quality of work life* yang baik tidak hanya akan menarik talenta dari karyawan baru, namun juga mempertahankan karyawan-karyawan yang bertalenta yang telah dimiliki yang nantinya secara langsung maupun tidak langsung akan meningkatkan kinerja perusahaan (R. Geetha dan Dr. R S. Mani: 2016). Menciptakan *quality of work life* yang baik dan *supportive* merupakan salah satu hal yang menjadi perhatian bagi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong. Perhatian akan *quality of work life* manajemen terhadap mantri diantaranya dengan memfasilitasi kendaraan dinas yang sesuai dengan medan kerja wilayah pemasarannya, memperhatikan kenyamanan tempat kerja, mendorong pekerja khususnya mantri untuk berpartisi dalam kegiatan perusahaan juga pengambilan keputusan

bersama sehingga dapat menghindari masalah teknis (P. Rathamani dan Dr. Rameshwari Ramchandra:2013). Manajemen juga merespons dan secara terbuka menerima dengan baik pendapat dan keluhan yang disampaikan oleh pekerja khususnya mantri baik secara langsung melalui rapat atau pertemuan maupun tidak langsung yaitu melalui media seperti telepon dan *chatting* melalui grup khusus pekerja, kemudian berusaha untuk menyelesaikannya sehingga terjadi iklim komunikasi yang baik. Hal ini merupakan gambaran dari dimensi *quality of work life*. Ketika kebutuhan karyawan dalam pekerjaan tidak terpenuhi, karyawan akan merasa tidak nyaman dan akan merugikan serta berpengaruh terhadap kesejahteraan dan kinerja mereka (Emadzadeh:2012).

Hal selanjutnya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja adalah mutasi. Menurut Nitisemito (2002) pemindahan atau mutasi adalah kegiatan dari pimpinan organisasi untuk memindahkan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar. Sedangkan pengertian mutasi menurut Moenir (2002) adalah perpindahan dari tempat yang satu ke tempat yang lain tanpa disertai perubahan kelas pekerjaan atau tidak diisyaratkan kualifikasi kemampuan atau kecakapan yang lebih tinggi dari sekarang.

PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Cabang Gombong berupaya mengelola sumber daya manusia dengan cara-cara yang professional untuk mencapai target kinerja. Menurut wawancara dengan beberapa mantri diperoleh informasi bahwa mutasi membantu mantri untuk berkembang, dari segi kemampuan dan karier. Dengan adanya mutasi, mantri diberikan kesempatan untuk lebih mengeksplor kemampuannya, beradaptasi kembali dengan rekan kerja baru, dengan wilayah kerja yang medannya berbeda dari sebelumnya, serta nasabah dan masyarakat

dengan karakteristik yang berbeda pula. Hal tersebut sesuai dengan tujuan dari mutasi menurut Hasibuan (2009) yaitu untuk meningkatkan, memperluas atau menambah pengetahuan karyawan dan untuk menghilangkan rasa bosan atau jemu terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul: “**Analisis Pengaruh Quality of Work Life dan mutasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada mantri PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong**”.

Adapun tujuan penulis melakukan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh *quality of work life* terhadap kepuasan kerja mantri PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Gombong
2. Untuk mengetahui pengaruh mutasi terhadap kepuasan kerja mantri PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Gombong
3. Untuk mengetahui pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja mantri PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Gombong
4. Untuk mengetahui pengaruh mutasi terhadap kinerja mantri PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Gombong
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja mantri PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Gombong.

## **KAJIAN TEORI**

### **1. *Quality of Work Life (X1)***

Menurut Davis dan Newstrom (1994) *Quality of Work Life* adalah kondisi yang mengacu pada keadaan menyenangkan tidaknya lingkungan pekerjaan bagi karyawan dengan tujuan pokok untuk

mengembangkan lingkungan kerja yang sangat baik bagi karyawan.

Menurut Cascio (2003) *quality of work life* dapat diukur melalui beberapa indikator, yaitu :

- a. Partisipasi karyawan
- b. Penyelesaian konflik
- c. Komunikasi
- d. Kesehatan dan keselamatan kerja
- e. Kompensasi yang layak

### **2. *Mutasi (X2)***

Mutasi menurut Moenir (2002) adalah perpindahan dari tempat yang satu ke tempat yang lain tanpa disertai perubahan kelas pekerjaan atau tidak diisyaratkan kualifikasi kemampuan atau kecakapan yang lebih tinggi dari sekarang.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2008) mutasi dapat diukur melalui beberapa indikator, yaitu :

- a. Pengalaman
- b. Pengetahuan
- c. Kebutuhan
- d. Kecakapan
- e. Tanggung Jawab

### **3. *Kepuasan Kerja (Y1)***

Menurut Rivai (2003) kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhan, kepuasan kerja juga adalah hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaannya, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar pekerjaannya.

Menurut Rivai (2010) kepuasan dapat diukur melalui beberapa indikator yaitu :

- a. Isi pekerjaan
- b. Kesempatan untuk maju
- c. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial
- d. Kondisi pekerjaan
- e. Rekan kerja
- f. Organisasi dan manajemen

#### 4. Kinerja (Y<sub>2</sub>)

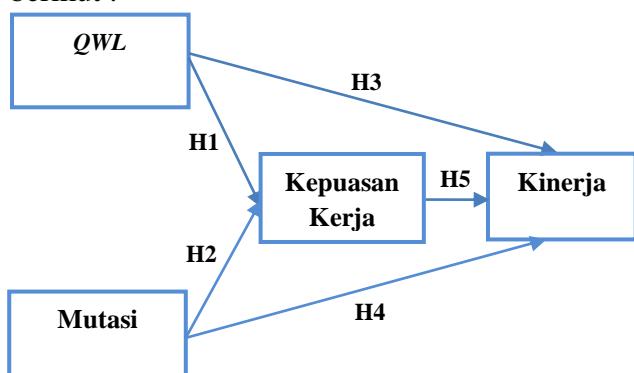
Menurut Simanjuntak (2005) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam hal ini mencangkup kinerja individu, kinerja kelompok, kinerja perusahaan yang dipengaruhi faktor intern dan ekstern.

Kinerja dalam penelitian ini dibatasi pada (Desseler:2007) yaitu:

- a. Kuantitas kerja
- b. Kualitas kerja
- c. Supervisi
- d. Tingkat kehadiran
- e. Konservasi

#### MODEL PENELITIAN

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *Quality of Work Life* (X<sub>1</sub>) dan Mutasi (X<sub>2</sub>). Kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>) merupakan variabel *intervening* dan Kinerja (Y<sub>2</sub>) merupakan variabel terikat. Untuk lebih jelasnya digambarkan sebagai berikut :



#### Hipotesis

Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual yang telah dijelaskan, hipotesis ini sebagai berikut:

- H1 : Terdapat pengaruh *quality of work life* terhadap kepuasan kerja mantri PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Gombong.
- H2 : Terdapat pengaruh mutasi terhadap kepuasan kerja mantri PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Gombong.
- H3 : Terdapat pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja mantri PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Gombong.
- H4 : Terdapat pengaruh mutasi terhadap kinerja mantri PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Gombong.
- H5 : Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja mantri PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Gombong.

H3 : Terdapat pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja mantri PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Gombong.

H4 : Terdapat pengaruh mutasi terhadap kinerja mantri PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Gombong.

H5 : Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja mantri PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Gombong.

#### METODE PENELITIAN

Obyek penelitian ini adalah variabel *quality of work life*, mutasi, kepuasan kerja dan kinerja.

Subyek penelitian ini adalah mantri PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner dengan skala *likert*. Populasi dalam penelitian ini adalah mantri BRI Kantor Cabang Gombong yang telah mengalami mutasi yaitu berjumlah 81 responden.

Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan cara total sampling atau sampel jenuh atau juga disebut sampel sensus adalah teknik sampling yang dilakukan dengan mengambil seluruh populasi (Sugiyono: 2001).

#### PEMBAHASAN

##### Uji Validitas.

###### a. Uji Validitas *Quality of Work Life*

Butir	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Sign	Ket
X1_1	0,667	0,2185	0,000	Valid
X1_2	0,681	0,2185	0,000	Valid
X1_3	0,637	0,2185	0,000	Valid
X1_4	0,709	0,2185	0,000	Valid
X1_5	0,679	0,2185	0,000	Valid

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan semua item instrumen *quality of work life* dinyatakan valid karena r<sub>hitung</sub> > r<sub>tabel</sub>, dan

nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 sehingga semua item yang dipakai pada *quality of work life* dinyatakan valid (sah).

### b. Uji Validitas Mutasi

Butir	r hitung	r tabel	Sign	Ket
X2_1	0,698	0,2185	0,000	Valid
X2_2	0,720	0,2185	0,000	Valid
X2_3	0,744	0,2185	0,000	Valid
X2_4	0,750	0,2185	0,000	Valid
X2_5	0,742	0,2185	0,000	Valid

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan semua item instrumen mutasi dinyatakan valid karena  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 sehingga semua item yang dipakai pada mutasi dinyatakan valid (sah).

### c. Uji Validitas Kepuasan Kerja

Butir	rhitung	rtabel	Sign	Ket
Y1_1	0,738	0,2185	0,000	Valid
Y1_2	0,707	0,2185	0,000	Valid
Y1_3	0,749	0,2185	0,000	Valid
Y1_4	0,756	0,2185	0,000	Valid
Y1_5	0,801	0,2185	0,000	Valid

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan semua item instrumen kepuasan kerja dinyatakan valid karena  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 sehingga semua item yang dipakai pada kepuasan kerja dinyatakan valid (sah).

### d. Uji Validitas Kinerja

Butir	rhitung	rtabel	Sign	Ket
Y2_1	0,860	0,2185	0,000	Valid
Y2_2	0,901	0,2185	0,000	Valid
Y2_3	0,892	0,2185	0,000	Valid
Y2_4	0,633	0,2185	0,000	Valid
Y2_5	0,860	0,2185	0,000	Valid
Y2_6	0,894	0,2185	0,000	Valid

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan semua item instrument kinerja dinyatakan valid karena  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , dan nilai signifikansi lebih kecil dari

0,05 sehingga semua item yang dipakai pada kinerja dinyatakan valid (sah).

### Uji Reliabilitas

No	Variabel	Alpha Cronbach's	Batas	Status
1.	QWL	0,701	0,6	Reliabel
2.	Mutasi	0,782	0,6	Reliabel
3.	Kepuasan Kerja	0,806	0,6	Reliabel
4.	Kinerja	0,917	0,6	Reliabel

Berdasarkan tabel hasil analisis di atas dapat dijelaskan bahwa seluruh variabel yang dipakai dalam penelitian ini dinyatakan reliabel (handal) karena nilai  $r_{alpha} > 0,60$ .

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Multikolinieritas

##### a. Persamaan Struktural I

Coefficients <sup>a</sup>		
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 QWL	,677	1,477
	,677	1,477

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

##### b. Persamaan Struktural II

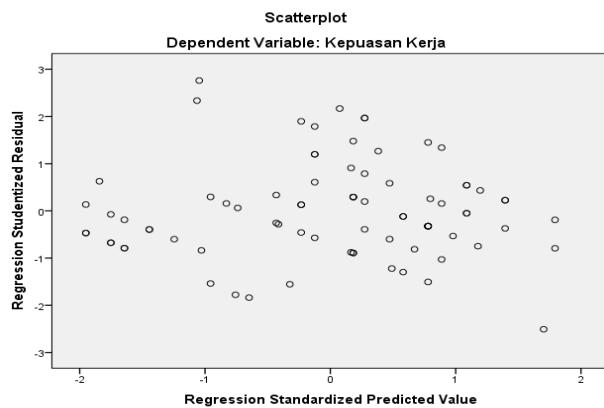
Coefficients <sup>a</sup>		
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 QWL	,507	1,971
	,593	1,687
	,483	2,071

a. Dependent Variable: Kinerja

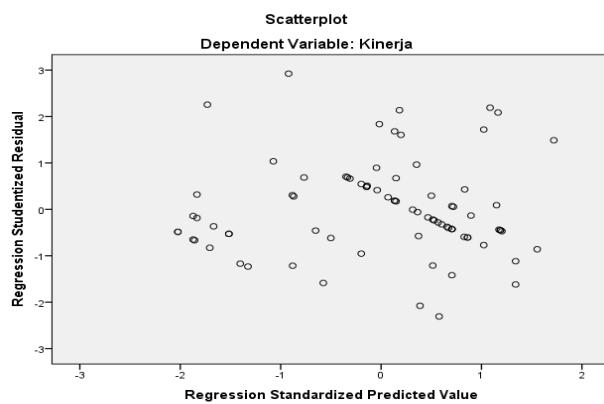
Berdasarkan dari hasil kedua persamaan struktural diatas, pada bagian *collinearity statistic* menunjukkan angka VIF tidak lebih besar dari 10 dan *tolerance* lebih dari 0,10. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa model regresi pada persamaan struktural I dan persamaan struktural II, tidak terdapat multikolinieritas, sehingga model dapat dipakai.

## Uji Heteroskedastisitas

### a. Persamaan Struktural I



### b. Persamaan Struktural II

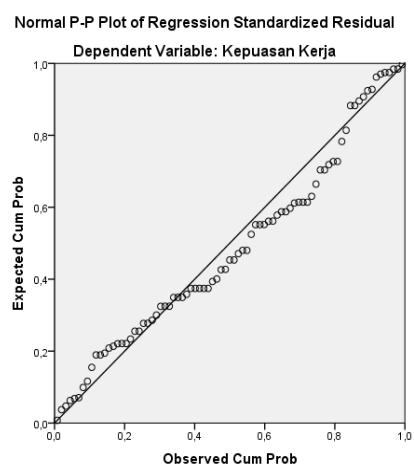


Gambar diatas menunjukan bahwa tidak ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur (melebar, menyempit), tidak ada pola yang jelas sehingga dapat disimpulkan model regresi pada penelitian

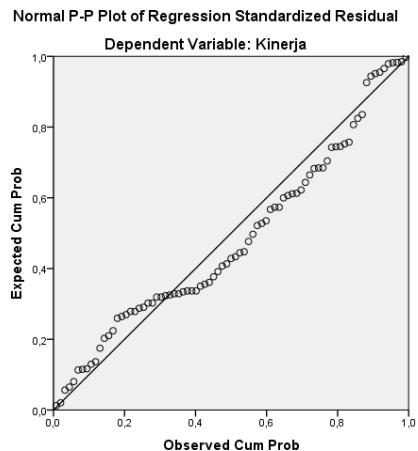
ini tidak terjadi heteroskedastisitas sehingga model regresi ini dapat dipakai.

## Uji Normalitas

a



### b. Persamaan Struktural II



Berdasarkan kedua gambar di atas, diketahui bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi pada persamaan struktural I dan persamaan struktural II memenuhi asumsi normalitas dan dapat dipakai dalam penelitian ini.

## **Uji Hipotesis**

### **Uji t**

#### **a. Persamaan Struktural I**

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,161	1,557		1,388	,169
QWL	,537	,105	,488	5,107	,000
Mutasi	,348	,104	,319	3,333	,001

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

- 1) Hasil uji t pada tabel di atas menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel *Quality of Work Life* sebesar  $0,000 < 0,05$  dan hasil perhitungan diperoleh angka t hitung sebesar  $5,107 > t$  tabel sebesar 1,664. Hasil ini menyatakan bahwa *quality of work life* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja mantri BRI Kanca Gombong dengan pengaruh sebesar 0,488 atau 48,8 %.
- 2) Hasil uji t pada tabel di atas menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel mutasi sebesar  $0,001 < 0,05$  dan hasil perhitungan diperoleh angka t hitung sebesar  $3,333 > t$  tabel sebesar 1,664. Hasil ini menyatakan bahwa mutasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja mantri BRI Kanca Gombong dengan pengaruh sebesar 0,319 atau 31,9%.

#### **b. Persamaan Struktural II**

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-,223	1,878		-,119	,906
QWL	,328	,145	,246	2,266	,026
Mutasi	,411	,133	,311	3,096	,003
Kepuasan Kerja	,359	,135	,296	2,661	,009

a. Dependent Variable: Kinerja

- 1) Hasil uji t pada tabel IV-13 di atas, menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel *quality of work life* ( $X_1$ ) sebesar  $0,026 < 0,05$  dan hasil perhitungan diperoleh angka t hitung sebesar  $2,266 > t$  tabel 1,664. Hasil ini menyatakan bahwa *quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap kinerja mantri BRI kanca Gombong dengan pengaruh sebesar 0,246 atau 24,6%
- 2) Hasil uji t pada tabel IV-13 di atas, menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel mutasi ( $X_2$ ) sebesar  $0,003 < 0,05$  dan hasil perhitungan diperoleh angka t hitung sebesar  $3,096 > t$  tabel 1,664. Hasil ini menyatakan bahwa mutasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja mantri BRI Kanca Gombong dengan pengaruh sebesar 0,311 atau 31,1%.
- 3) Hasil uji t pada tabel IV-13 di atas, menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ) sebesar  $0,009 < 0,05$  dan hasil perhitungan diperoleh angka t hitung sebesar  $2,661 > t$  tabel 1,664. Hasil ini menyatakan bahwa kepuasan

memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja mantri BRI Kanca Gombong dengan pengaruh sebesar 0,296 atau 29,6%.

## Koefisien Determinasi

### a. Persamaan Struktural I

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,719 <sup>a</sup>	,517	,505	1,710

a. Predictors: (Constant), Mutasi, QWL

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil di atas, besarnya angka *Adjusted R square* adalah sebesar 0,505 artinya kontribusi variabel *quality of work life* dan mutasi terhadap kepuasan kerja mantri di BRI Kanca Gombong adalah 50,5 % dan sisanya sebesar 49,5 % (100%-50,5%) dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.

### b. Persamaan Struktural II

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,734 <sup>a</sup>	,539	,521	2,038

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Mutasi,

QWL

Dari hasil diatas, besarnya angka *Adjusted R Square* adalah sebesar 0,521 artinya kontribusi variabel *quality of work life*, mutasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja mantri di BRI Kanca Gombong adalah 52,1% sedangkan sisanya sebesar 47,9% (100% - 52,1%) dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.

## Analisis Korelasi

**Correlations**

		QWL	Mutasi
QWL	Pearson Correlation	1	.503**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	81	81
Mutasi	Pearson Correlation	.503**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	81	81

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan tabel di atas, maka angka korelasi antara *quality of work life* dan mutasi sebesar 0,503, berarti korelasi antara *quality of work life* dan mutasi kuat dan searah. Korelasi antara kedua variabel tersebut signifikan, karena angka signifikansi yang diperoleh sebesar  $0,000 > 0,05$ , maka hubungan kedua variabel signifikan.

## Analisis Jalur

### a. Persamaan Struktural I

$$Y_1 = 0,488X_1 + 0,319X_2 + \epsilon_1$$

$$\epsilon_1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,517} = \sqrt{0,483} = 0,694$$

- 1) Nilai koefisien variabel *quality of work life* 0,488 menjelaskan bahwa setiap tambahan satu satuan *quality of work life* akan meningkatkan kepuasan kerja mantri PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong sebesar 0,488 dengan asumsi variabel yang lain adalah tetap.
- 2) Nilai koefisien variabel mutasi 0,319 menjelaskan bahwa setiap tambahan satu satuan mutasi akan meningkatkan kepuasan kerja mantri PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong sebesar 0,319 dengan asumsi variabel yang lain tetap.

- 3) Nilai residu atau error = 0,694 menunjukkan kepuasan kerja yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel *quality of work life* ( $X_1$ ) dan mutasi ( $X_2$ ) diabaikan atau sama dengan 0 (nol).

### b. Persamaan Struktural II

$$Y_1 = 0,246X_1 + 0,311X_2 + 0,296Y_1 + \epsilon_2$$

$$\epsilon_2 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,539} = \sqrt{0,461} = 0,679$$

- 1) Nilai koefisien variabel *quality of work life* 0,246 menjelaskan bahwa setiap tambahan satu satuan *quality of work life* akan meningkatkan kinerja mantri PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong sebesar 0,246 dengan asumsi variabel yang lain adalah tetap.
- 2) Nilai koefisien variabel mutasi 0,311 menjelaskan bahwa setiap tambahan satu satuan mutasi akan meningkatkan kinerja mantri PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong sebesar 0,311 dengan asumsi variabel yang lain tetap.
- 3) Nilai koefisien variabel kepuasan kerja 0,296 menjelaskan bahwa setiap tambahan satu satuan kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja mantri PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong sebesar 0,296 dengan asumsi variabel yang lain tetap.
- 4) Nilai residu atau error = 0,679 menunjukkan kinerja yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel *quality of work life* ( $X_1$ ), mutasi ( $X_2$ ) dan kepuasan kerja ( $Y_1$ ) diabaikan atau sama dengan 0 (nol).

### Pengaruh Langsung

- a. Pengaruh variabel *quality of work life* terhadap kepuasan kerja.

$$X_1 \rightarrow Y_1 = 0,488$$

- b. Pengaruh variabel mutasi terhadap kepuasan kerja.

$$X_2 \rightarrow Y_1 = 0,319$$

- c. Pengaruh variabel *quality of work life* terhadap kinerja.

$$X_1 \rightarrow Y_2 = 0,246$$

- d. Pengaruh variabel mutasi terhadap kinerja.

$$X_2 \rightarrow Y_2 = 0,311$$

- e. Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja.

$$Y_1 \rightarrow Y_2 = 0,296$$

### Pengaruh Tidak Langsung

- a. Pengaruh variabel *quality of work life* terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

$$X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = (0,488 \times 0,296) = 0,14444$$

- b. Pengaruh variabel mutasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

$$X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = (0,319 \times 0,296) = 0,09442$$

### Pengaruh Total

- a. Pengaruh variabel *quality of work life* terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

$$X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = (0,246 + 0,144) = 0,390$$

- b. Pengaruh variabel mutasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

$$X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = (0,311 + 0,094) = 0,405$$

- c. Pengaruh variabel *quality of work life* terhadap kinerja.

$$X_1 \rightarrow Y_2 = 0,246$$

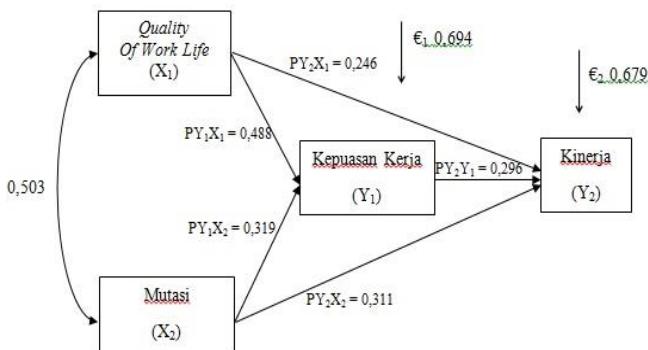
- d. Pengaruh variabel mutasi terhadap kinerja.

$$X_2 \rightarrow Y_2 = 0,311$$

- e. Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja.

$$Y_1 \rightarrow Y_2 = 0,296$$

## Diagram Analisis Jalur



## Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang terkumpul dari kuesioner mengenai pengaruh *quality of work life* dan mutasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada mantri PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. *Quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada mantri PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong. Hal ini terbukti dari hasil analisis jalur dan uji t variabel *quality of work life* dengan nilai t hitung sebesar 5,107 lebih besar dari t tabel 1,664 dengan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis diterima.
2. Mutasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada mantri PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong. Hal ini terbukti dari hasil analisis jalur dan uji t variabel mutasi dengan nilai t hitung sebesar 3,333 lebih besar dari t tabel 1,664 dengan tingkat signifikansi 0,001 lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis diterima.
3. *Quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada mantri PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang

Gombong. Hal ini terbukti dari hasil analisis jalur dan uji t variabel *quality of work life* dengan nilai t hitung sebesar 2,246 lebih besar dari t tabel 1,664 dengan tingkat signifikansi 0,026 lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis diterima.

4. Mutasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada mantri PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong. Hal ini terbukti dari hasil analisis jalur dan uji t variabel mutasi dengan nilai t hitung sebesar 0,311 lebih besar dari t tabel 1,664 dengan tingkat signifikansi 0,003 lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis diterima.
5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada mantri PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong. Hal ini terbukti dari hasil analisis jalur dan uji t variabel kepuasan kerja dengan nilai t hitung 2,661 lebih besar dari t tabel 1,664 dengan tingkat signifikansi 0,009 lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis diterima.
6. Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,505 ini berarti 50,5% variabel kepuasan kerja mantri PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong dipengaruhi oleh *quality of work life* dan mutasi, sedangkan sisanya 49,5% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak ada dalam penelitian ini. Hasil ini membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja mantri PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong belum bisa sepenuhnya dijelaskan dipengaruhi oleh *quality of work life* dan mutasi karena nilainya masih dibawah 100%.
7. Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,521 ini berarti

52,1% variabel kinerja mantri PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong dipengaruhi oleh *quality of work life*, mutasi dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya 47,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak ada dalam penelitian ini. Hasil ini membuktikan bahwa variabel kinerja mantri PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Gombong belum bisa sepenuhnya dijelaskan dipengaruhi oleh variabel *quality of work life*, mutasi dan kepuasan kerja karena nilainya masih dibawah 100%.

## Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka penulis memberikan beberapa saran kepada pimpinan dan pihak manajemen Bank BRI Kantor Cabang Gombong berupa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja mantri yaitu:

1. Selain upaya peningkatan kualitas kehidupan kerja yang telah diterapkan BRI Kantor Cabang Gombong, hal lain yang dapat dilakukan adalah memberikan wadah secara formal bagi karyawan yang memiliki hobby yang sama yaitu olah raga seperti bersepeda dan trabas sehingga komunikasi non formal dapat ditingkatkan melalui pertemuan tersebut. Hal ini sesuai dengan salah satu indikator *quality of work life* yaitu komunikasi bahwa manajemen dapat memberikan sarana komunikasi yang baik bagi karyawan.
2. Kebijakan mutasi yang diterapkan telah baik dan perlu mempertahankan atau ditingkatkan. Hal tersebut dengan memperhatikan jarak antara rumah dan unit kerja mantri serta jenis kelamin dengan luas wilayah dan banyaknya akun pinjaman yang dikelola mantri. Hal tersebut akan membantu mantri dalam mengelola akun pinjaman yang menjadi tanggung jawabnya sehingga kinerjanya dapat terjaga dan bahkan meningkat.
3. Kepuasan kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja mantri BRI Kantor Cabang Gombong. Oleh karena itu BRI Kantor Cabang Gombong perlu lebih memperhatikan tentang isi pekerjaan, kesempatan yang sama untuk maju dan berkarier bagi mantri, kondisi pekerjaan serta keharmonisan karyawan untuk mendukung kinerja mantri sehingga target dapat tercapai.
4. Sesuai dengan hasil dari penelitian pada persamaan strukratal I, *quality of work life* memiliki pengaruh yang lebih tinggi terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar 48,8% jika dibandinkan dengan mutasi yaitu sebesar 31,9%. Maka untuk meningkatkan kepuasan kerja mantri, manajemen harus terus menngkatkan *qualiy of work life* mantri di BRI Cabang Gombong.
5. Sesuai dengan hasil penelitian pada persamaan struktural II, mutasi memiliki pengaruh yang paling tinggi terhadap kinerja yaitu sebesar 31,1% dibandingkan variabel *quality ofe workife* sebesar 24,6 % dan variabel kepuasan kerja sebesar 29,6 %. Maka untuk meningkatkan kinerja mantri, manajemen harus memperhatikan penerapan mutasi yang diterapkan dengan mempertahankan sistem mutasi yang telah berjalan dengan baik dan meningkatannya.
6. Bagi peneliti yang akan datang, penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi untuk menambah pengetahuan dan sekaligus sebagai bahan perbandingan untuk penelitian serupa dan juga mengembangkan penelitian ini dengan menambah variabel lain karena masih banyak faktor yang mempengaruhi kinerja.
7. Bagi peneliti yang akan datang penelitian dapat dilakukan di

organisasi atau perusahaan lain selain perbankan dan atau dengan responden dan subyek penelitian yang berbeda.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alex, S.Nitisemito. 1982. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Alex. S. Nititsemto, 2002, *Manajemen Personalia*. Edisi Revisi, Penerbit Ghalia Indonesia. (hal: 180).
- Alwi, Hasan. 2002. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Ketiga*. Jakarta: Balai Pustaka.
- As'ad. 2003. *Kepemimpinan Efektif dalam Perusahaan*. Edisi 2. Yogyakarta: Liberty.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Penerbit PT. Rineka Cipta.
- B. Siswanto, Sarstrohadiwiryo. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Edisi 2. Jakarta: PT. Bumi Aksara Bank BRI."Tentang BRI". Sejarah BRI. <https://bri.co.id> (diakses 2 Juni 2018)
- Basri, A. F. M., dan Rivai, V.2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT . Raja Grafindo Persada.
- Bernardin, John H., Russel, Joyce E.A. 1993. *Human Resources Management: An Experimental Approach*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Cascio, Wayne F. 1998. *Managing Human Resource Productivity, Quality of Worklife, Profit, 5 erition*. Irwin, USA.
- Cascio, Wayne F. 2003. *Managing Human Resource*. Colorado: Mc. Graw-Hill.
- Davis, K dan Newstrom, J. H. 1994. *Perilaku dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh. Penterjemah: Agus Dharma. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Desseler, Gary. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jilid 2. Jakarta: PT.Indeks.
- Fathiayah, dkk. 2017. *Pengaruh Komitmen Kerja dan Quality of Work Life (QWL) Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Jambi*. J-MAS Vol2 No 1 April 2017:105-120.
- Gaouzali, Saydam. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Suatu Pendekatan Mikro)*. Jakarta: Djambatan.
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : UNDIP.
- Greenberg, Robert A. Baron. 1995. *Organisasi*. Edisi Ke Dua. Jakarta: Salemba Empat.
- Hadi, Sutrisno. 2004. *Penelitian Research*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPFE.
- Hartati, S., Riyono, B., & Fatdina.S.(2012). *Pengembangan alat ukur quality work life*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Dasar-dasar Perbankan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- HM. Sonny Sumarsono. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Jember: Graha Ilmu.
- James, A.F. Stoner. 2001. *Manajemen Jilid I*. Jakarta : Erlangga.
- John M Ivancevich. 2001. *Human Resource Management*. Eight Edition. New York : McGraw Hil.
- Locke, E.A. (1976). *The Nature and Cause of Job Satisfaction*. In M. D. Dunnette (ed.). Handbook of

- Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally.
- Mangkunegara, A.P., 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marifah, Dewi. 2005. *Pengaruh Kinerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pekerja Sosial Pada Unit Pelaksanaan Dinas Sosial Propinsi Jawa Timur*. Jurnal Manajemen dan Bisnis. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Mathis, R.L, Jackson, J.H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moenir. 2002. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- P. Rathamani and Dr. Rameshwari Ramchandra (2013), *A Study on Quality of Work Life of Employees in Textile Industry- Sipcot, Perundurai*. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), e-ISSN: 2278-487X. Volume 8, Issue 3 (Mar. - Apr. 2013), PP 54-59.
- P. Robbins, Stephen. 2008. *Organizational Behavior. Tenth Edition* (Perilaku Organisasi Edisi Kesepuluh). Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan. Jakarta: PT. Macanan Jaya Cemerlang.
- Putri, Adelia Trisna. 2015. *Pengaruh Promosi dan Mutasi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kanwil II PT. Pegadaian (Persero) Pekanbaru*. Jom FEKON Vol. 2 No 1 Februari 2016.
- R, Geetha and Dr. R. S. Mani. 2016. *Quality of Work Life: A Literature Review*.
- Rivai, Veitzal. 2003. *Manajemen Sumber Daya manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- \_\_\_\_\_. 2010. *Manajemen Sumber Daya manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S.P., 2006. *Perilaku Organisasi, Edisi Indonesia*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, Indonesia.
- Rokhman, Wahibur. 2013. *Pengaruh Quaity of Work Life Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Turnover Intention dan Stres Kerja: Studi Pada BMT di Kudus*. Jurnal Manajemen. Vol. 1 No. 2: 200-216
- Runtuwene, Patricia dkk. 2016. *Pengaruh Penempatan Kerja, Mutasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo Manado*. Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi. Vol 16 No. 01 Tahun 2016: 269-279.
- Schermerhorn, J.J. Hunt. R. Orborn. 1991. *Managing Organizational Behavior*. 4th. Ed. John Wiley & Sons Inc.
- Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins J.R., G.D. & Gupta. 1998. *An Organization-Level Analysis of Voluntary An Involuntary Turnover*. Academy of Management.
- Sheel, Shalini. Sindhwani, DR., B.K., Goel, Shashank., dan Pathak, Sunil. 2012. *Quality of Worklife, Employee Performance and Career Growth Opportunities: A Literature Review*. International Journal of Multidisciplinary Research. Vol 2 Issue 2.
- Siagian, D., dan Sugiarto. 2006. *Metode Statistika*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Simanjuntak, Payaman. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Jakarta : FE UI.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Sulyianto. 2011. *Ekonometrika Terapan: Teori dan Aplikasi dengan SPSS*. Yogyakarta: ANDI.
- Umar, Husein. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat.
- Werther, William B. dan Keith Davis. 1994. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja. Edisi Keempat*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yukl, Gary, 2004. *Kepemimpinan dalam Organisasi. Edisi Kelima*. Jakarta: PT. Indek