

**PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA, KEPUASAN KERJA  
DAN KOMITMEN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN PRILAKU KEWARGAAN  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA PT.  
PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN CRUMB RUBBER  
PEKANBARU)**

**Oleh:**

**Erick Robson Lumbantoruan  
Pembingbing : Marnis dan Nuryanti**

Faculty of Economic Riau University, Pekanbaru, Indonesia  
e-mail: [dedioselamor@gmail.com](mailto:dedioselamor@gmail.com)

**Effect of Quality of Life of work, Job Satisfaction and Employee  
Commitment to Employee Performance and Organizational Citizenship  
Behavior as an Intervening Variable (Studies in PT. Perindustrian and  
Perdagangan Crumb Rubber Pekanbaru)**

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to examine the influence of Influence Quality of working life, job satisfaction and employee commitment to Performance organizational Citizenship Behavior as an intervening variable in PT. Crumb Rubber Industry and Trade Pekanbaru in 2009 to 2013. Random sampling method is used to determine our samples. Of the 365 field employees, 108 employees were taken as samples. For the analysis of this data using network analysis / path analysis. T-test, F-test, and determine coefficient ( $R^2$ ) were used to test our hypotheses. The results of this research show that each dependent variable; quality of work life, job satisfaction, employee commitment is significant positive effect on performance. Assessed in relation to the dependent variable, it directly influences the dependent variable (quality of work life, job satisfaction, employee commitment) greater employee on the performance of the indirect effect through intervening variables (organizational citizenship behavior). And the quality of working life is a variable that has the most significant effect on the comparison of direct and indirect influence on performance.*

**Keyword:** *Quality of work life, job satisfaction, employee commitment, organizational citizenship behavior, employee performance.*

**PENDAHULUAN**

Organisasi/ perusahaan dituntut untuk mengembangkan potensi sumber daya manusia dan beradaptasi dengan berbagai perubahan. Baik terhadap lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Manajemen

sumber daya manusia sangat berperan dalam menentukan kesuksesan suatu program kerja. kebutuhan dari karyawan sebagai SDM juga harus didukung oleh perusahaan agar karyawan dapat termotivasi untuk berkinerja baik dan merasa puas dengan hasil kerjanya. Pekerjaan

merupakan lebih dari sekedar aktifitas, setiap pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja dan atasan –atasan, mengikuti peraturan dan kebijakan-kebijakan organisasional, memenuhi standar standar kinerja, menerima kondisi kerja yang acap kali kurang ideal dll (Robbins and judge. 2008). Sehingga dibutuhkan kontribusi perusahaan dalam menciptakan kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerjadan komitmen karyawan bagi karyawan sehingga diharapkan mampu menghasilkan prilaku organizational citizenship behavior (perilaku kewargaan organisasional) yang pada akhirnya kinerja yang dihasilkan juga maksimal.

PT. P&P Bangkinang adalah salah satu perusahaan crum rubber di Riau – Pekanbaru yang merupakan suatu peusahaan pabrikasi yang bergerak dibidang perkaretan yang mengelolah bahan baku karet yang berasal dari petani karet yanhg diterima pabrik menjadi produk setengah jadi. Adapun jenis produksi yang dihasilkan PT P&P Bangkinang berupa karet cacahan, karet selendang dan crumb rubber (bale) SIR 10 dan SIR 20. Untuk mencapai kinerja yang optimal, dituntut prilaku karyawan yang sesuai harapan organisasi yaitu prilaku yang baik seperti yang diungkapkan oleh Kriettner dan Kinichi (2004) bahwa kinerja atau peran yang diharapkan ini sering kali didasarkan oleh prilaku kewargaan atau (OCB).

Dalam suatu organisasi kualitas kehidupan kerja (QWL) merupakan suatu hal yang sangat penting untuk diperhatikan sebagai variabel pendukung OCB. Hal ini didasarkan atas kajian temuan adanya hubungan kualitas kehidupan kerja (QWL) terhadap prilaku kewargaan (OCB)

menurut Agung Nugroho dalam Jurnal bisnis universitas dharma Klaten (2013), agung Nugroho menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kalitas kehidupan kerja yang tinggi akan mendorong timbulnya OCB.

Berdasarkan pendapat luthan (2006) menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan, mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Berdasarkan penelitian oleh Vannecia Marcela Sugandi dan Drs. Eddy M. Sutanto (jurnal AGORA VOL 1, 2013) menyatakan peningkatan kepuasan kerja akan meningkatkan secara signifikan Organizational citizenship behavior karyawan PT. Surya Timur Sakti di Jawa Timur yang kemudian meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Huang dan Yoo (2006) dalam jurnal bisnis volume 5 (2013) univesitas Klaten dengan judul tree component Organizational commitment on in-role behavior and organizational citizenship behavior menemukan bahwa tiga komponen komitmen organisasional yaitu komitmen efektif, berkelanjutan dan normatifberpengaruh terhadap perilaku in-role dan OCB yang pada akhirnya mendukung peningkatan Kinerja berkelanjutan.

Berdasarkan latar belakang diatas penulis tertarik untuk meneliti “PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA (QWL), KEPUASAAN KERJA DAN KOMITMEN KERJA KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada PT. Perindustrian dan

Perdagangan Bangkinang Crumb Rubber Pekanbaru).

### Rumusan Masalah

Berdasarkan Latar belakang yang telah diuraikan dan Berdasarkan studi literatur dan studi lapangan yang telah dilakukan, maka rumusan permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini yaitu ;

1. Bagaimana pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja dan OCB sebagai intervening variabel?
3. Bagaimana pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan OCB sebagai intervening variabel?
5. Bagaimana pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan?
6. Bagaimana pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan dan OCB sebagai intervening variabel?
7. Bagaimana pengaruh kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, komitment karyawan dan OCB terhadap kinerja karyawan?
8. Bagaimana pengaruh OCB sebagai intervening terhadap kinerja karyawan?

adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dan OCB sebagai intervening variabel.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan OCB sebagai intervening variabel.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan dan OCB sebagai intervening variabel.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, komitmen karyawan dan OCB terhadap kinerja karyawan.
8. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh OCB sebagai intervening variabel terhadap kinerja karyawan.

### Manfaat Penelitian

- a. Bagi Penulis
- Penelitian ini berguna untuk menambah pengetahuan dan penerapan serta pengembangan ilmu pengetahuan terutama yang berkaitan dengan Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja dan komitmen kerja yang berpengaruh Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai wujud aplikasi empiris suatu kajian teoritis.

b. Bagi Perusahaan  
Perusahaan dapat lebih memperhatikan Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan kerja dan komitmen kerja karyawan untuk mencapai Kinerja yang Maksimal. Serta sebagai pedoman membuat kebijakan terkait Sumberdaya Manusia (karyawan).

c. Bagi pihak lain, dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi para peneliti yang tertarik untuk mengkaji permasalahan tentang produktivitas karyawan.

### Hipotesis

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah dan tujuan penelitian serta uraian di atas, maka didapatkan suatu hipotesis sebagai berikut :

1. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dan OCB sebagai intervening variabel?
3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
4. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dan OCB sebagai intervening variabel?
5. komitmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Komitmen karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dan OCB sebagai intervening variabel?
7. Kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja dan komitmen karyawan berpengaruh terhadap OCB sebagai intervening?

8. OCB sebagai intervening berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Kualitas Kehidupan Kerja (QWL)

*Quality of Work Life* (Kualitas kehidupan kerja) merupakan salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengkoordinasikan / menghubungkan potensi Sumber Daya Manusia, dimana kualitas kehidupan kerja dalam organisasi sebagai suatu upaya pimpinan untuk memenuhi kebutuhan anggota maupun organisasi secara simultan dan berkesinambungan.

Menurut Dubrin (1994:376) “*Quality Of Work Life is related to the degree to which the full range of human needs is met*”. Kualitas kehidupan kerja dapat diartikan sebagai derajat pemenuhan kebutuhan manusia (*human needs*) dalam suatu lingkungan kerja. Apabila kebutuhan manusia telah dipenuhi, maka produktivitas organisasi dapat meningkat. Dalam konsep kualitas kehidupan kerja, terkandung makna bahwa tujuan organisasi harus dapat berjalan bersama-sama (Flippo, 1990:137). Karena itu, bukan saja karyawan yang harus puas tetapi karyawan juga harus dapat memuaskan organisasi dengan kinerjanya yang optimal. Sedangkan Hadari Nawawi (2008:23) mengungkapkan bahwa kualitas kehidupan kerja yaitu perusahaan harus menciptakan rasa aman dan kepuasan dalam bekerja demi mewujudkan tujuan perusahaan.

### 2. Kepuasan Kerja Karyawan

Satu komponen yang mendukung tercapainya produktivitas yang dimaksud. Davis (dalam Iriana dkk, 2004) mendefinisikan kepuasan

kerja sebagai sekumpulan perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dipandang sebagai perasaan senang atau tidak senang yang relatif, yang berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku.

Smith (dalam Robbin, 2001) menyatakan terdapat 5 dimensi yang mempengaruhi respon afektif seseorang terhadap pekerjaannya, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri, yaitu sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik.
2. Bayaran , yaitu upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi kerja yang sama.
3. Kesempatan untuk promosi, yaitu kesempatan seseorang untuk meraih atau dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi dalam organisasi.
4. Atasan, yaitu kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahan.
5. Rekan kerja, yaitu sejauh mana rekan kerja secara teknis cakap dan secara sosial mendukung tugas rekan kerja lainnya.

### 3. Komitmen

Komitmen *organizational* menuut Gibson (1997) adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditampakkan pekerja terhadap

organisasi atau unit organisasi. Komitmen ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, dan adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Modway, Steer, & Porter dalam Wahyuningsih (2009) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai seberapa jauh tingkat tingkat seorang pekerja dalam mengidentifikasi dirinya pada organisasi serta keterlibatannya di dalam suatu perusahaan.

Mowday yang dikutip Sopiah (2008) menyakan ada tiga aspek komitmen antara lain :

- 1) *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada perusahaan. Individu menetap dalam perusahaan karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*
- 2) *Continuance commitment*, adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu perusahaan. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan bertahan (*need to*)
- 3) *Normative Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap perusahaan. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini

adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*).

#### 4. **Organizational citizenship Behavior**

OCB didefinisikan sebagai pekerjaan yang berhubungan dengan perilaku yang tidak mengikat, tidak berkaitan dengan sistem reward formal yang organisasi, dan secara keseluruhan meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Selain itu, OCB melampaui indikator kinerja yang dibutuhkan oleh sebuah organisasi dalam deskripsi pekerjaan formal. OCB mencerminkan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh karyawan yang melampaui ketentuan minimum yang diharapkan oleh peran organisasi dan mempromosikan kesejahteraan rekan kerja, kelompok kerja, dan perusahaan (Lovell, Kahn, Anton, Davidson, Dowling, et al, Mohammad 2011).

Konsep tersebut menjalani beberapa transformasi/perubahan. Misalnya, dalam *review* penelitian, Dennis W. Organ dalam Mohammad (2011) mengungkapkan ada lima dimensi dalam OCB yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*.

#### 5. Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui

perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi (Moehoeriono, 2009:60-61). Menurut Anwar Prabu (2006:67) kinerja adalah kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (Rivai 2011 : 563), indikator kinerja diantaranya

1. Kemampuan teknis
2. Kemampuan konseptual
3. Kemampuan hubungan interpersonal

Menurut Payaman Simanjuntak ( 2008 : 118 ) indikator kinerja yaitu :

1. Kualitas kerja
2. Waktu dan kecepatan
3. Target kerja yang dinyatakan dalam persentase

#### Penutup

Dari hasil penelitian yang telah dipaparkan, maka dapat ditarik kesimpulan penelitian ini sebagai berikut:

1. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Setiap peningkatan kualitas kehidupan kerja maka akan meningkatkan kinerja. Sebaliknya, setiap penurunan kualitas kehidupan kerja maka akan menurunkan kinerja.
2. Kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja dengan OCB sebagai variable intervening. Artinya OCB bukanlah variabel intervening

- pengaruh kulitas kehidupan kerja terhadap kinerja.
3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Setiap peningkatan kepuasan kerja maka akan meningkatkan kinerja. Sebaliknya, setiap penurunan kepuasan kerja maka akan menurunkan kinerja.
  4. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja dengan OCB sebagai variable intervening. Artinya OCB bukanlah variabel intervening pengaruh kulitas kehidupan kerja terhadap kinerja.
  5. Komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Setiap peningkatan komitmen kerja maka akan meningkatkan kinerja. Sebaliknya, setiap penurunan komitmen kerja maka akan menurunkan kinerja.
  6. Komitmen kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja dengan OCB sebagai variable intervening. Artinya OCB bukanlah variabel intervening pengaruh kulitas kehidupan kerja terhadap kinerja.
  7. Kualitas kehidupan kerja, komitmen kerja, kepuasan kerja dan organization citizenship behavior berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan sumbangan pengaruh sebesar 0,574 %.
  8. OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Setiap peningkatan OCB maka akan meningkatkan kinerja. Sebaliknya, setiap penurunan OCB maka akan menurunkan kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Noor. 2012. Analisis kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, kinerja pada perusahaan CV. Duta Senanan Jepara. Jurnal Economia. jepara. Indonesia.
- Bernardin, H. John dan Russel, J.E.A., 1993, Humans Resource Management : an Experimental Approach, International Edition, Singapore, McGraw Hill. Inc.
- Cascio, W.F., 1991, Applied Psychology in Personal Management, 4th Edition, Prentice Hall International Inc
- Cascio, W.F., 1989, Managing Human Resources : Productivity, QWL and Profits, Irwin McGraw Hil
- Cascio. W. F. 1995. *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Edisi keempat. McGraw-Hill Inc. United States.
- Davis, Keith., Newstrom, J.W, & Werther (1990). Perilaku dalam Organisasi (terjemahan oleh Dharma), Jilid I, Edisi Ketujuh, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Dean Elmuti and Yunus Kathawala. 1997. *An Investigation into Effects of ISO 9000 on Participants' Attitudes and Job Performance*. Production and Inventory Management Journal. Second Quarter.
- Dubrin, Adrew. 1994. *Human Relation A Job Oriented Approach*. Virginia: Reston Publishing Company, Inc.
- Greenberg, J. Baron, R. A. 2003. Behavior in organization Understanding and Maneging the human side of work, New

- jersey: prantice-hall international.
- Grifin, R, W. 2004. Manegement, edisi Tujuh, massachussetts: Houghton Mifflin company.
- Hasaan, Golkar. 2013. The relationship between QWL and Job Satisfaction: A survey Of Human Resources Manager in iran. Journal- IIJCRB.webs.com. Shahid Bahonar University. Iran
- Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hayatun, Nufus. 2011. Altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Fakultas psikologi UIN Syarif Hidayahullah. Jakarta
- Krietner, R, & Kinicki, R. 2004. Organizational behavior. Edisi 6, McGrawhill.
- Luthans, F. 2006, *Organizational Behaviour*, 8th edition, McGraw Hill, New York.
- Mangkunegara, A.P. 2009. Prilaku dan Budaya Organisasi, cetakan pertama. Bandung: PT. Rafika Aditama.
- Moosavi, M. 2014. A study of quality of work life and its effect on Organizational performance. Journal of basic dan applied scientific research. human resources management university Islamic Azad. Kazahstan.
- Nawawi, Hadari. 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Cetakan Keempat. Universitas Gajah Mada Press. Yogyakarta.
- Nugroho, A. 2013. Hubungan QWL terhadap OCB. Jurnal Bisnis, Kiat bisnis volume 5. Universitas Widya Dharma Klaten. Klaten.
- Nitisemito, Alex, S., (2000) "Manajemen Personalia", Cetakan Ketiga, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Nuraini, T. 2013 . Manajemen Sumber Daya Manusia . Pekanbaru : Yayasan Airusyam
- Organ, D, W.,et.al. 2006. Organizational Citizenship Behavior. Its Nature. Antecedents.
- Prabu Mangkunegara, Anwar . 2011 . Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perusahaan. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya Offset
- Prawirosentono, Suyadi, Kebijakan Kinerja Karyawan, BPFE, Yogyakarta, 2000.
- Rachmawati, indarti. 2008. Hubungan antara kepuasan kerja, keterlibatan kerja, komitmen organisasi, dengan OCB. Fakultas psikologi Universitas Surabaya.
- Rivai, Veithzal . 2004 . Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan ( Dari teori ke Praktik ) . Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Rigio, R, E. 2000. Introduction to Industrial Illinois: Scott, Foresman, and company
- Robbins P, Stephen , Coulter Mary . 2002 . Manajemen . Jakarta : Erlangga
- Robbins, Stephen, Timothy A Judge. 2008. Perilaku Organisasi. Jakarta : Salemba Empat

- Santoso, Singgih.2000. Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik. Elek Media Komputindo, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Schuler, R.S ands Huber, V.L. 2004. Personnel and Human Resource Management, 5th ed. USA: West Publishing Company.Timpe, D.A. (2005), Produktivitas: Seri Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Alex Media Komputindo
- Sedarmayanti . 2007 . Manajemen Sumber Daya Manusia . bandung : PT. Refika Aditama
- Siagian , P. Sondang . 2004 . Teori-Teori Motivasi . Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Simanjuntak J, Payaman . 2008 . Manajemen dan Evaluasi Kinerja . Jakarta : FE UI
- Sofyandi , Herman . 2008 . Manajemen Sumber Daya Manusia . Yogyakarta : Graha Ilmu
- Solihin, Ismail . 2002. Pengantar Manajemen. Jakarta : Erlangga
- Sulistiyani Rosidah , Ambar Teguh . 2009 . Manajemen Sumber Daya Manusia . Yogyakarta : Graha Ilmu
- Sunet, Musharfan. 2012. Pengaruh Quality of Work Life tehadap Kinerja Bank SULSELBAR. Jurnal uneversitas Hasanuddin. Makassar. Indonesia.
- Thaha , Miftah . 2011 . Perilaku Organisasi . Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Vannecia, M. Sugandi & Eddy M. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap OCB. jurnal AGORA VOL 1, 2013. Jawa Timur
- Walton, R.E., 1975. *Criteria for Quality of Working Life*. In L.E. Davis, A.B. Cherns and Associates (Eds.) *The Quality of Working*. New York: The Free Press, Life, 1: 91-104
- Wyatt, T. A. & Wah, C. Y. (2001). *Perceptions of QWL: A study of Singaporean Employees Development, Research and Practice in Human Resource Management*, 9(2), pp. 59-76

