

**PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE* TERHADAP KINERJA
DI MODERASI OLEH *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT*
PADA SATUAN BRIMOB POLDA SUMUT**

TESIS

OLEH

**BUJUR FRESDI PURBA
NPM. 241804083**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2026**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 4/8/26

Access From (repository.uma.ac.id)4/8/26

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI**

HALAMAN PENGESAHAN

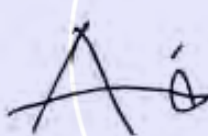
**Judul : Pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap Kinerja Di Moderasi Oleh
Psychological Empowerment Pada Satuan Brimob POLDA SUMUT**

Nama : Bujur Fresdi Purba

NPM : 241804083

Menyetujui

Pembimbing I



Dr. Siti Aisyah, M.Psi, Psikolog

Pembimbing II



Dr. Patisina, ST., SH., M.Eng., MH

**Ketua Program Studi
Magister Psikologi**



Dr. Salamiah Sari Dewi, M.Psi

Direktur



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini disebutkan dalam daftar pustaka.



HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Bujur Fresdi Purba

NPM : 241804083

Program Studi : Magister Psikologi

Fakultas : Pascasarjana

Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul: **Ketik Judul**. Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan
Pada tanggal :
Yang menyatakan



Bujur Fresdi Purba
NPM : 241804083

ABSTRAK

Bujur Fresdi Purba. Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Di Moderasi Oleh *Psychological Empowerment* Pada Satuan Brimob Polda SUMUT. Magister Psikologi, Program Pascasarjana, Universitas Medan Area, 2026

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja yang dimoderasi oleh Pemberdayaan Psikologis pada Unit Brimob Kepolisian Sumatera Utara. Hipotesis yang diajukan adalah bahwa terdapat pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja yang dimoderasi oleh Pemberdayaan Psikologis. Penelitian ini dilakukan pada 232 orang dengan menggunakan teknik pengambilan sampel total. Metode pengumpulan data menggunakan 2 skala kualitas kehidupan kerja dan skala pemberdayaan psikologis serta metode dokumentasi berupa penilaian kinerja. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan perangkat lunak SmartPLS versi 3. PLS merupakan salah satu metode untuk menyelesaikan Structural Equation Modeling (SEM) yang dalam hal ini lebih disukai daripada teknik SEM lainnya. Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian, beberapa kesimpulan dapat ditarik sebagai berikut: (1). Terdapat pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Pemberdayaan Psikologis, dengan nilai statistik t sebesar $38,823 > 1,96$ dan nilai p sebesar $0,000 < 0,05$. (2). Tidak ada pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Kinerja, dengan nilai statistik t sebesar $1,658 < 1,96$ dan nilai p sebesar $0,098 > 0,05$. (3). Tidak ada pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja, dengan nilai statistik t sebesar $1,949 < 1,96$ dan nilai p sebesar $0,052 > 0,05$. (4). Ada pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja yang dimoderasi oleh Pemberdayaan Psikologis, dengan nilai statistik t di moderasi sebesar $2,335 > 1,96$ dan nilai p sebesar $0,020 < 0,05$.

Keywords: *Psychological Empowerment*; *Quality of Work Life*; Kinerja

ABSTRACT

Bujur Fresdi Purba. *The Effect of Quality of Work Life on Performance Moderated by Psychological Empowerment in the Mobile Brigade Unit of the North Sumatra Regional Police*. Master of Psychology, Postgraduate Program, Medan Area University, 2026

This study aims to analyse the effect of Quality of Work Life on Performance moderated by Psychological Empowerment in the Brimob Unit of North Sumatra Police. The proposed hypothesis is that there is an effect of Quality of Work Life on Performance moderated by Psychological Empowerment. The study was conducted on 232 people using a total sampling technique. Data collection methods used 2 scales of quality of work life and psychological empowerment scales as well as documentation methods in the form of performance assessment. Data analysis was performed using the Partial Least Square (PLS) method with SmartPLS software version 3. PLS is one of the methods for solving Structural Equation Modeling (SEM) which in this case is preferred over other SEM techniques. Based on the results and discussion of the study, several conclusions can be drawn as follows: (1). There is an influence of Quality of Work Life on Psychological Empowerment, with a t-statistic value of $38.823 > 1.96$ and a p-value of $0.000 < 0.05$. (2). There is no influence of Psychological Empowerment on Performance, with a t-statistic value of $1.658 < 1.96$ and a p-value of $0.098 > 0.05$. (3). There is no influence of Quality of Work Life on Performance, with a t-statistic value of $1.949 < 1.96$ and a p-value of $0.052 > 0.05$. (4). There is an influence of Quality of Work Life on Performance moderated by Psychological Empowerment, with a moderating effect t-statistic value of $2.335 > 1.96$ and a p-value of $0.020 < 0.05$.

Keywords: *Psychological Empowerment; Quality of Work Life; Performance Police Personnel*

KATA PENGANTAR

Sesungguhnya segala puji dan syukur hanya milik Tuhan Yang Maha Esa, sang pencipta alam dengan segala karunia dan keberkahannya sehingga sampai saat ini peneliti masih diberikan nikmat kesehatan, nikmat kemurahan rezki dan keluangan waktu untuk selalu belajar dan menambah ilmu pengetahuan yang telah Tuhan tebarkan di dunia ini, sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul: *“Pengaruh Quality of Work Life terhadap Kinerja Di Moderasi Oleh Psychological Empowerment Pada Satuan Brimob Polda SUMUT”*. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terimakasih kepada kedua dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan memberi masukan serta bimbingan; Ibu Dr. Siti Aisyah, M.Psi, Psikolog dan Bapak Dr. Patisina, ST., SH., M.Eng., MH.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima saran maupun kritikan yang konstruktif, dari para pembaca demi penyempurnaanya dalam upaya menambah ilmu pengetahuan dan bobot dari tesis ini. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya dunia industri dan organisasi, pemerintah dan masyarakat luas.

Medan, Februari 2026
Peneliti

Bujur Fresdi Purba
NPM. 241804083

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	i
ABSTRAK	ii
<i>ABSTRACT</i>	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Hipotesis	9
1.5. Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
2.1. Kinerja Personil	11
2.1.1. Pengertian Kinerja	11
2.1.2. Pengukuran Penilaian Kinerja	18
2.1.3. Indikator Penilaian Kinerja Satker Satbrimob Polda	27
2.1.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Individu	28
2.2. <i>Quality of Work Life</i>	31
2.2.1. Pengertian <i>Quality of Work Life</i>	31
2.2.2. Karakteristik <i>Quality of Work Life</i>	33
2.2.3. Indikator <i>Quality of Work Life</i>	35
2.2.4. Aspek <i>Quality of Work Life</i>	38
2.2.5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Quality of Work Life</i>	42
2.3. <i>Psychological Empowerment</i>	45
2.3.1. Pengertian <i>Psychological Empowerment</i>	45
2.3.2. Aspek-aspek <i>Psychological Empowerment</i>	47
2.3.3. Faktor yang Mempengaruhi <i>Psychological Empowerment</i>	48
2.4. Kerangka Konseptual	50
2.4.1. Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> Terhadap <i>Psychological Empowerment</i>	50
2.4.2. Pengaruh <i>Psychological Empowerment</i> Terhadap Kinerja	52
2.4.3. Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> Terhadap Kinerja	55
2.4.4. Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> Terhadap Kinerja di Moderasi oleh <i>Psychological Empowerment</i>	57
2.5. Kerangka Penelitian	61
BAB III METODE PENELITIAN	62
3.1. Tipe Penelitian	62
3.2. Identifikasi Variabel Penelitian	62
3.3. Definisi Operasional	62
3.4. Populasi dan Sampel	63
3.5. Metode Pengumpulan Data	64
3.6. Prosedur Penelitian	69

3.7. Teknik Analisis Data.....	69
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	73
4.1. Analisis Statistik Deskriptif	73
4.1.1. Statistik Deskriptif	73
4.2. Analisis Inferensial.....	78
4.2.1. Uji Kualitas Data.....	80
4.2.2. Analisis Model Pengukuran Variabel (<i>Measuremen Model</i>) dengan teknik <i>Confirmatory Analysis Factor</i> (CFA).....	82
4.3. Pengujian <i>Outer Model</i> (Model Pengukuran)	83
4.3.1. Uji Validitas Instrumen per CFA / Variabel	83
4.3.2. Discriminant Validity Full Model (Struktural)	91
4.3.3. Uji Reliabilitas	93
4.3.4. Analisis Variant (R^2) atau Uji Determinasi.....	94
4.4. Pengujian <i>Inner Model</i> (Model Struktural).....	95
4.4.1. Pengujian Hipotesis	95
4.5. Pembahasan.....	98
BAB V PENUTUP.....	101
5.1. Kesimpulan	101
5.2. Saran.....	101
DAFTAR PUSTAKA	107
LAMPIRAN.....	110

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Tujuan sistem penilaian kinerja individu (Sumber: Cascio, 1992) ...	22
Gambar 2.2 Kerangka Penelitian	61
Gambar 4.1 Diagram CFA Quality Work of Life _Iterasi Awal	84
Gambar 4.2 Diagram CFA Quality Work of Life _Iterasi Akhir (Fit).....	86
Gambar 4.3 Diagram CFA Psychological Empowerment _Iterasi Awal	88
Gambar 4.4 Diagram CFA Kinerja _Iterasi Awal	90
Gambar 4.5 Diagram Struktural (Full Model) SEM-PLS	91
Gambar 4.6 Hasil Analisis Model Sutruktural (PLS _Boostrapping).....	96



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Distribusi Penyebaran Skala <i>Quality of Work Life</i>	68
Tabel 3.2 Blueprint Skala Psychological Empowerment.....	68
Tabel 4.1 Kategori Jawaban Responden	74
Tabel 4.2 Kategorisasi Skor Jawaban Reponsen Quality of Work Life	75
Tabel 4.3 Kategorisasi Skor Jawaban Responden Psychological Empowerment.	76
Tabel 4.4 Kategorisasi Skor Jawaban Reponden Kinerja	78
Tabel 4.5 Uji Normalitas Data	81
Tabel 4.6 Nilai Loading Factor CFA Quality Work of Life _Iterasi Awal.....	84
Tabel 4.7 Nilai Loading Factor CFA Quality Work of Life _Iterasi Akhir (Fit)..	86
Tabel 4.8 Nilai Loading Factor CFA Psychological Empowerment _Iterasi Awal	88
Tabel 4.9 Nilai Loading Factor CFA Kinerja _Iterasi Awal	90
Tabel 4.10 Hasil Cross Loading Model Structural	92
Tabel 4.11 Nilai Composite Reliability	94
Tabel 4.12 Nilai R-square	94
Tabel 4.13 Hasil Path Coefficients.....	96

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. INFORMED CONSENT	110
Lampiran 2. SKALA PENELITIAN.....	111
Lampiran 3. DATA PENELITIAN.....	116
Lampiran 4. ANALISIS CFA (PER VARIABEL PENELITIAN).....	139
Lampiran 5. SURAT PENELITIAN.....	148



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Faktor manusia memegang peranan penting dalam upaya pembangunan sektor industri karena manusia merupakan kekuatan sentral yang menggerakkan dinamika organisasi. Peranan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dewasa ini telah disadari oleh perusahaan. Maju mundurnya suatu perusahaan sangat tergantung pada faktor manusia yang terdapat didalamnya. Berbagai persoalan pada organisasi setelah ditelusuri penyebabnya akan kembali pada manusia-manusia (individu) yang terlibat di dalamnya. Betapapun baiknya sumber daya yang dimiliki perusahaan ; modal, bahan mentah, dan teknologi tanpa didukung oleh sumber daya manusia, maka kegiatan produksi di perusahaan tidak akan dapat berjalan dengan lancar. (Daniel, C. O. 2019).

Setiap waktu organisasi selalu dihadapkan dengan tuntutan untuk melaksanakan perubahan agar usahanya dapat bertahan sesuai dengan tuntutan dari perubahan itu sendiri. Pelaksanaan perubahan tentunya diharapkan menuju kearah yang lebih baik. Thakur, R., & Sharma, D., (2019) mengatakan bahwa tujuan perubahan ada dua yaitu untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam beradaptasi dengan perubahan yang terjadi didalam lingkungannya, dan untuk merubah tingkah laku dari para individunya dalam organisasi. Individu organisasi, dengan demikian, memegang peranan penting dalam proses perubahan karena organisasi tidak dapat berjalan sendiri tanpa tenaga manusia.

Manusia merupakan salah satu faktor produksi yang harus diberikan motivasi untuk selalu meningkatkan kinerja individu. (Sari, dkk, 2020), oleh

karena itu sumber daya manusia (*Human Resources*) sangat penting dengan perkembangan teknologi yang makin pesat. Tenaga kerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam menunjang aktivitas dan kelangsungan hidup perusahaan. Perubahan dan kemajuan teknologi yang terus menerus akan dapat meningkatkan produksi yang dihasilkan. Proses produksi yang dilaksanakan pada perusahaan menggunakan tenaga kerja manusia yang relatif besar meskipun sudah menggunakan mesin untuk mempercepat proses produksi. Perusahaan dalam hal ini memenuhi tenaga kerja belum berdasarkan analisis kebutuhan tenaga kerja. Pada kenyataannya jumlah tenaga kerja harus ditentukan secara tepat agar kelancaran usaha dan produksi meningkat.

Nurkholifa, N., & Budiono, B. (2022). berpendapat bahwa permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam suatu organisasi menuntut untuk diperhatikan, sebab secanggih apapun teknologi yang dipergunakan dalam suatu organisasi serta sebesar apapun modal organisasi, individu dalam organisasi yang pada akhirnya akan menjalankannya. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa didukung dengan kualitas yang baik dari individu dalam melaksanakan tugasnya keberhasilan organisasi tidak akan tercapai. Kontribusi individu pada suatu organisasi akan menentukan maju ataupun mundurnya organisasi.

Pengaturan sumber daya manusia memerlukan perhatian pada aspek manusia individu sebagai kekayaan utama organisasi. Individu adalah perencana, pelaksana dan pengendali organisasi yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan organisasi, oleh karena itu, organisasi perlu memanfaatkan dengan optimal semua energi, kemampuan, ketrampilan, bakat dan pengetahuan yang dimiliki oleh individunya dengan memberikan penghargaan kepada individu

sebagai manusia yang bermartabat (Munandar, 2017). Individu berharap bakat, kemampuan dan motivasinya dihargai dengan mendapatkan imbalan yang pantas dari organisasi. Imbalan tersebut tidak saja berupa uang, penghargaan, pujian dan hal-hal lain yang tampak, tetapi bisa juga dalam bentuk imbalan yang tidak tampak seperti harga diri, martabat dan kekuatan personal. Penghargaan dan imbalan yang layak tersebut memunculkan perasaan yang positif dan menyenangkan dalam diri individu ketika bekerja (Cascio, 1998).

Perasaan yang positif dalam bekerja merupakan susunan keyakinan, perasaan dan kecenderungan perilaku yang memunculkan semangat kerja karena penataan kebutuhan, pengendalian tuntutan dan pemantaban selera individu. (Mardiani, I. N., & Widiyanto, A. 2021). Kemudian Randall, dkk, (2019) mengemukakan bahwa kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan individu serta menciptakan perasaan yang positif pada diri individu meningkatkan kepercayaan individu terhadap organisasi bahwa organisasi mampu memenuhi keinginan-keinginannya sehingga lebih banyak memberikan kontribusi dalam bentuk waktu, tenaga dan usaha yang lebih besar kepada organisasi.

Menurut Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2014). organisasi profit sangat membutuhkan waktu dan usaha yang besar dari individunya untuk mencapai kinerja kerja yang maksimal. Hal ini memunculkan semangat produktifitas yang tinggi pada diri individu untuk mengusahakan hasil kerja yang kompetitif serta menghasilkan produk (barang dan jasa) yang cenderung diminati oleh konsumen. Upaya-upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai produktifitas yang tinggi dititik beratkan pada usaha meningkatkan kinerja kerja individu (Suhariadi, 2002). Perusahaan perlu meningkatkan kemauan individu

untuk memunculkan perilaku produktif sehingga perilaku mereka terarah pada pencapaian kinerja yang optimal untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Kinerja personil satuan Brimob dirasa penting untuk diteliti, mengingat menurut Muliadin, dkk. (2024) peran Brimob Polri dalam organisasi adalah melakukan maneuver, baik secara individual atau dalam kelompok dengan daya gerak, daya tembak dan daya sergap untuk membatasi ruang gerak, melumpuhkan, menangkap para pelaku kejahatan beserta saksi dan barang bukti dengan cara: membantu, melengkapi, melindungi, memperkuat dan menggantikan satuan kepolisiannya Satuan Brimob Polda SUMUT yang merupakan bagian dari Kepolisian Negara Daerah Sumatera Utara yang memiliki tugas pokok fungsi menanggulangi gangguan keamanan dan ketertiban masyarakat yang berkadar dan berintensitas tinggi seperti penanggulangan terorisme (Wanteror), penjinakan bahan peledak/Bom (Jibom), penanggulangan huru-hara, kerusuhan masa (PHH) serta bantuan penyelamatan dan pencarian korban kecelakaan/bencana alam (SAR) juga tugas-tugas insurjensi back-up Kepolisian Wilayah dalam bentuk operasi Kepolisian.

Selain tugas pokok di atas berdasarkan Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2018 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pada Tingkat Kepolisian Daerah Satuan Brimob Polda Sumatera Utara juga memiliki peran: a). berperan untuk membantu fungsi kepolisian lainnya; b). memiliki peran sebagai pelengkap operasi kepolisian kewilayahan; c). berperan untuk menjadi penambah kekuatan fungsi kepolisian dalam urusan melaksanakan tugas operasional daerah; d). berkewajiban untuk melindungi semua orang yang ada di daerah yang sedang terancam, baik itu anggota kepolisian lainnya serta

masyarakat; e). memiliki peran menggantikan kepolisian lainnya dalam pelaksanaan tugas yang berintensitas tinggi.

Dari laporan kinerja satuan Brimob Realisasi kinerja indikator utama tingkat kualitas penanggulangan gangguan keamanan dan ketertiban masyarakat yang berkadar dan berintensitas tinggi pada TW I sebesar 92.13% dari target 95.97% capaian kinerja sebesar 96,25%. dan apabila dibandingkan dengan target 1 tahun yaitu pada tahun 2024 sebesar 96.25% maka capaian kinerja sebesar 98 sehingga capaian kinerja masih belum mencapai target yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan (data SDM 2024). Capaian kinerja pada semester II (periode Juli s/d Desember 2024) menunjukkan persentasi capaian dalam kriteria Cukup : 2%, Baik : 28%, Baik Sekali 63% dan *Excellence*: 7% menjadikan sebuah tanggung jawab dan pertanyaan faktor yang mempengaruhi capaian kinerja personil.

Menurut Griffin. (2013) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja individu, antara lain adalah : a). Faktor individu, yakni : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. b). Faktor psikologis, yakni : persepsi, peran, sikap, *Quality of work life (QWL)*, efikasi diri, kepribadian, *psychological empowerment*, *locus of control*, motivasi c). Faktor organisasi, yakni : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*). Dari berbagai faktor di atas, peneliti tertarik untuk mengkaji faktor *Quality of Work Life* s sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja dan *psychological empowerment* sebagai moderasi.

Undang-undang ketenagakerjaan No.13 Tahun 2003 di Indonesia tentang

quality of work life (QWL) yang secara minimal terpenuhi dengan dilaksanakannya yang diantaranya mengatur tentang kesempatan dan perlakuan yang sama, pelatihan kerja, hubungan kerja, perlindungan, pengupahan, kesejahteraan individu, serta hubungan industrial. *Quality of work life* (QWL) sebagai salah satu tujuan penting dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan individu. Sumber daya manusia dilingkungan kerja menjadi kompetitif, apabila setiap perusahaan mampu menciptakan kualitas kehidupan kerja yang baik. Terciptanya lingkungan kerja yang kompetitif akan menjadikan organisasi lebih kompetitif dalam mewujudkan eksistensi perusahaan, karena dengan pemberian *quality of work life* (QWL) individu yang semakin tinggi, maka akan semakin profesional dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai anggota Polri. (Farmi et al., 2021)

Quality of work life (QWL) merupakan persepsi individu tentang kesejahteraan mental dan fisiknya ketika bekerja (Nawawi, 2008). *Quality of work life* (QWL) merujuk pada kualitas kehidupan kerja yang dialami oleh individu di tempat kerja. Konsep ini menggabungkan berbagai aspek pekerjaan, termasuk kondisi fisik dan psikologis, hubungan sosial, peluang pengembangan karir, imbalan, dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Individu yang memiliki *quality of work life* yang baik dapat mempengaruhi hubungan individu dengan tempat kerjanya, sehingga *quality of work life* bisa membuat pekerja semakin profesional.

Cascio (2006) yang menjelaskan bahwa *quality of work life* yang baik menciptakan lingkungan kerja yang memenuhi kebutuhan dan harapan individu. Jika individu merasa puas dengan pekerjaannya, maka mereka akan cenderung lebih terikat secara emosional dan psikologis terhadap organisasi. *Quality of work*

life yang tinggi akan menghasilkan perasaan positif terhadap organisasi dan memperkuat komitmen individu untuk tetap berkontribusi secara maksimal. Lebih lanjut dikuatkan kembali, Cascio (2006) bahwa *quality of work life* mencakup kondisi kerja yang aman, dukungan sosial, dan budaya organisasi yang positif. Individu yang merasa aman dan didukung dalam lingkungan kerja akan memiliki tingkat stres yang lebih rendah. Para individu akan merasa dihargai dan diakui oleh organisasi. Lingkungan kerja yang sehat juga menciptakan rasa solidaritas dan kebersamaan antara individu, yang memperkuat ikatan mereka dengan organisasi dan meningkatkan kinerja mereka. Penelitian yang dilakukan Oktafien dkk, (2023), berdasarkan hasil pengolahan data, disimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara kualitas kehidupan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja individu. Selanjutnya, E. Sajitha (2023) melakukan penelitian yang hasilnya menunjukkan bahwa terdapat dampak yang signifikan dan adanya korelasi antara dimensi-dimensi dalam *Quality of Work Life* dengan kinerja keseluruhan individu.

Faktor lain yang diperkirakan berperan terhadap kinerja individu adalah faktor *psychological empowerment*. *Psychological empowerment*/pemberdayaan psikologis ditempat kerja, hal ini ditentukan bahwa tujuan organisasi memprediksi pemberdayaan psikologis umum dan makna kerja yang dirasakan. Ditentukan bahwa tujuan organisasi memprediksi pemberdayaan psikologis umum dan makna kerja yang dirasakan.

Psychological empowerment/pemberdayaan psikologis adalah konsep yang berasal dari psikologi industri-organisasi, yang didefinisikan sebagai kesempatan yang dimiliki individu untuk otonomi, pilihan, tanggung jawab, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan dalam organisasi. *Psychological*

empowerment/pemberdayaan psikologis mengacu pada motivasi tugas intrinsik yang mencerminkan rasa pengendalian diri dalam kaitannya dengan pekerjaan seseorang dan keterlibatan aktif dengan peran pekerjaan seseorang. Hasil penelitian Juyumaya, J. (2022) mengkonfirmasi bahwa dampak positif *psychological empowerment*/pemberdayaan psikologis terhadap kinerja Penelitian ini memperluas pengetahuan tentang bagaimana hubungan pemberdayaan psikologis dapat memprediksi kinerja individu

Berdasarkan penjelasan fenomena tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **–Pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap Kinerja di Moderasi oleh *Psychological Empowerment* Pada Satuan BRIMOB POLDA SUMUT**”.

1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah ada pengaruh *quality of work life* terhadap *psychological empowerment* ?
2. Apakah ada pengaruh *psychological empowerment* terhadap kinerja ?
3. Apakah ada pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja ?
4. Apakah ada pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja di moderasi oleh *psychological empowerment* ?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini ingin melihat dan mengkaji

1. Pengaruh *quality of work life* terhadap *psychological empowerment*
2. Pengaruh *psychological empowerment* terhadap kinerja
3. Pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja

4. Pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja di moderasi oleh *psychological empowerment*

1.4. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana perumusan masalah dalam penelitian ini telah menyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum berdasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan penjelasan keterkaitan antar variabel dan permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya maka hipotesis untuk penelitian ini yaitu:

1. Ada pengaruh *quality of work life* terhadap *psychological empowerment*
2. Ada pengaruh *psychological empowerment* terhadap kinerja
3. Ada pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja
4. Ada pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja di moderasi oleh *psychological empowerment*

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini berguna/bermanfaat sebagai berikut :

1.5.1. Manfaat Teoritis

Memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu psikologi dalam topik manajemen khususnya yang bersangkutan tentang kinerja personil, *quality of work life*, dan *psychological empowerment*

1.5.2. Manfaat Praktis

1. Sebagai masukan kepada bagian sumber daya yang ada dalam organisasi

Polri mengenai pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja di moderasi

oleh *psychological empowerment* hingga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan perbaikan kinerja personil Polri.

2. Membantu pihak manajemen Polri dalam menyusun formulasi ideal dari sebuah peningkatan Kinerja personil, *quality of work life* dan *psychological empowerment* sesuai dengan ciri dan karakteristik yang dibutuhkan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Personil

2.1.1. Pengertian Kinerja

Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kinerja dari individu sebagai tenaga kerjanya, karena kinerja berarti hasil perilaku atau tindakan yang sejalan dari organisasi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh individu dan sesuai dengan harapan dari organisasi (Mathis dan Jackson 2001).

Sementara menurut Bacal (2001) kinerja merupakan hasil atau usaha yang dicapai dengan kemampuan untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja. Kinerja adalah hasil yang harus dicapai sampai pada tingkat tertinggi dalam sebuah pekerjaan yang dijadikan sebagai evaluasi atau peningkatan imbalan oleh sebuah kelompok kerja maupun perorangan (Spencer dan Spencer, 1993).

Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian hasil serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta (Rivai dan Basri, 2005). Lebih lanjut Gibson, dkk (2000) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang terkait dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria keefektifan lain yang dicapai selama periode tertentu melalui usaha yang membutuhkan kemampuan dan keterampilan serta pengalaman.

Kinerja individu dikombinasikan dengan kemampuan, usaha dan kesempatan untuk menghasilkan atau menyelesaikan sebuah proses kerja dan pendapat yang sama menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari proses dari sebuah pekerjaan atau aktivitas dalam waktu tertentu (Bernadin dan Russel, 1998). Lebih lanjut kinerja dapat dideskripsikan sebagai kekuatan atau kelemahan

individual atau kelompok kerja.

Dengan demikian kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang diproduksi oleh unit fungsional kerja atau aktivitas individual selama periode waktu tertentu serta bukan merupakan karakteristik personal individu yang melakukan kerja (Cascio, 1998)

Alwi, (2001) jika perusahaan ingin membangun kemampuan bersaing melalui SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif, sistem penilaian dalam organisasi harus memiliki daya pembeda yang jelas, mana individu yang berprestasi, mana yang kurang, mana yang menerima insentif dan mana-mana yang harus ditunda. Karena kinerja bertujuan agar kegiatan-kegiatan individu dan hasil yang diperolehnya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai organisasi.

Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang mampu memberikan inspirasi kepada individunya sehingga memotivasi mereka untuk dapat berprestasi dengan baik. Individu akan mampu memotivasi diri mereka sepenuhnya jika ada tujuan yang pasti yang ingin diraih (Schultz & Schultz, 1994). Tujuan tersebut adalah hasil yang akan datang yang ingin dicapai oleh individu dan memberikan arah pada perilaku dan pikiran mereka sehingga membimbing mereka kepada tujuan yang hendak dicapai. Sejauhmana kesuksesan individu dalam mencapai tujuan tersebut pada tugas-tugas yang dilakukannya disebut dengan kinerja kerja (Suhartini, 1992).

Ukuran kesuksesan yang dicapai oleh individu tersebut tidak bisa digeneralisasikan dengan individu yang lain karena harus disesuaikan dengan ukuran yang berlaku dan jenis pekerjaan yang dilakukannya (Steele-Johnson, *et. al.*, 2000).

Menurut Bernardin dan Russel (1998), kinerja kerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi kerja atau kegiatan tertentu dalam suatu jangka waktu tertentu (*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*). Kinerja kerja seorang individu merupakan gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan, oleh karena itu kinerja kerja bukan menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang.

Pengertian yang sedikit berbeda mengenai kinerja individu dikemukakan oleh McCloy, *et. al.*, (1994). Mereka mengajukan definisi kinerja kerja sebagai perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi (*goal-relevant action*). Tujuan-tujuan tersebut bergantung pada wewenang penilai yang menentukan tujuan apa yang harus dicapai oleh individu, oleh sebab itu, kinerja individu bukan merupakan hasil dari tindakan atau perilaku melainkan tindakan itu sendiri. Lebih lanjut McCloy, *et. al.* (1994) mengatakan, kinerja individu bersifat multidimensi. Pada suatu pekerjaan tertentu, ada sejumlah kriteria tertentu dari kinerja individu yang sesungguhnya bisa dibedakan dengan pola-pola komponen variabel yang lain. McCloy *et. al.*, (1994), merumuskan determinan-determinan utama yang merupakan fungsi dari kinerja kerja tersebut dengan: $PC = f(DK, PKS, M)$.

PC (Job Performance Component) menunjukkan kinerja yang dibutuhkan oleh individu dalam melakukan suatu tugas atau pekerjaan, *DK (Declarative Knowledges)* mengacu pada kemampuan untuk menguraikan fakta-fakta, aturan-

aturan, prinsip-prinsip atau prosedur-prosedur yang merupakan suatu prasyarat bagi kesuksesan pelaksanaan pekerjaan. *PKS (Procedural Knowledge and Skill)* merupakan kemampuan yang diperoleh ketika *Declarative Knowledges* (mengetahui apa yang dilakukan) telah dengan sukses digabungkan dengan mengetahui bagaimana supaya dapat melakukan suatu pekerjaan, sedangkan *M (motivation)* adalah sebuah determinan langsung kinerja. *Motivation* didefinisikan sebagai efek penggabungan tiga buah pilihan perilaku, yaitu : pilihan untuk mengeluarkan usaha, pilihan untuk menentukan sejauhmana tingkat usaha yang diberikan dan pilihan untuk tetap melakukan pengeluaran usaha pada tingkat usaha yang telah dipilih.

Berdasarkan kerangka kerja fungsi kinerja diatas, McCloy *et. al.*, (1994) menyimpulkan: situasi yang bisa mempengaruhi kinerja kerja seorang individu hanya dipengaruhi oleh *DK (Declarative Knowledges)*, *PKS (Procedural Knowledge and Skill)* dan *M (motivation)*. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa, supaya seseorang dapat melakukan suatu tugas sesuai dengan kinerja yang dibutuhkan oleh tugas tersebut ialah dengan cara: memiliki prasyarat pengetahuan yang dibutuhkan, memiliki keterampilan-keterampilan dan membuat pilihan dengan sungguh-sungguh untuk bekerja pada tugas pekerjaannya selama beberapa tenggang waktu tertentu dengan tingkat usaha tertentu.

Menurut Motowidlo dan Van Scotter (1994), ada 2 jenis kinerja dalam pekerjaan, yaitu *task performance* (kinerja tugas) dan *contextual performance* (kinerja kontekstual). Kedua jenis kinerja ini masing-masing memberikan kontribusi bagi keefektifan organisasi, tetapi kontribusi tersebut diberikan dalam cara-cara yang berbeda (Kikker & Motowidlo, 1999). Kinerja tugas mengacu pada

hasil-hasil yang diperoleh dari tugas-tugas yang substantif yang membedakan pekerjaan seseorang dengan pekerjaan yang lainnya serta meliputi aspek-aspek yang lebih teknis mengenai kinerja. Kinerja tugas memberikan kontribusi bagi organisasi dengan mengubah bahan mentah sebagai bagian dari langkah untuk menghasilkan produk organisasi. Sumbangan yang diberikan oleh kinerja tugas bisa juga dengan memberikan pelayanan-pelayanan yang penting dan melakukan fungsi pemeliharaan seperti, mengisi penyediaan bahan-bahan mentah, mendistribusikan produk-produk jasa serta menghasilkan perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

Pada sisi yang lain, kinerja kontekstual memberikan sumbangan bagi keefektifan organisasi dengan mendukung keadaan yang berhubungan dengan organisasional, sosial dan psikologis. Kinerja kontekstual mengacu pada hasil-hasil dari perilaku yang dibutuhkan untuk mendukung struktur sosial organisasi serta hanya dapat memberikan sumbangan bagi organisasi jika aspek-aspek yang bersifat teknis di dalam organisasi berfungsi dengan baik.

Kikker dan Motowidlo (1999) menjelaskan 5 aspek yang ada dalam kinerja kontekstual yaitu: a. Melakukan kegiatan-kegiatan tambahan secara sukarela, b. Melakukan dengan antusias persyaratan-persyaratan tugas penting yang dibutuhkan, c. Memberikan bantuan dan bekerja sama dengan individu yang lain, d. Mengikuti aturan-aturan dan menentukan prosedur-prosedur meskipun hal tersebut secara pribadi tidak menyenangkan, dan e. Mempertahankan serta mendukung tujuan-tujuan organisasi.

Van Scotter dan Motowidlo (1996) menambahkan, ada 2 unsur yang ada dalam kinerja kontekstual, yaitu dedikasi kerja (*job dedication*) dan fasilitasi

interpersonal (*interpersonal facilitation*). Dua unsur ini memberikan kontribusi yang unik terhadap kinerja kerja secara keseluruhan. Dedikasi kerja adalah perilaku-perilaku pendisiplinan diri seperti, mengikuti aturan-aturan, bekerja dengan keras dan mengambil inisiatif dalam memecahkan masalah di tempat kerja. Fasilitasi interpersonal adalah komponen kinerja kontekstual yang dibentuk oleh perilaku-perilaku yang berorientasi secara interpersonal dan memberikan kontribusi bagi penyelesaian tujuan organisasi, yang meliputi: membangun dan memelihara hubungan dengan teman kerja, mendorong kerja sama, meningkatkan perhatian terhadap orang lain dan mengekspresikan sensitivitas terhadap teman kerja.

Menurut Ratundo & Saxclett (2002), kinerja kerja adalah semua tindakan-tindakan atau perilaku-perilaku yang dikontrol oleh individu dan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Lebih lanjut Ratundo & Saxclett (2002) mengatakan, ada 3 komponen besar kinerja kerja yaitu : kinerja tugas (*task performance*), kinerja keanggotaan (*citizenship peerformance*) dan kinerja kontraproduktif (*cuonterproductive performance*). Kinerja tugas adalah penyelesaian tugas-tugas dan tanggung jawab yang berhubungan dengan tugas yang diberikan, meliputi perilaku yang menghasilkan barang dan jasa atau pelayanan. Tugas-tugas tersebut adalah tugas-tugas yang diakui secara formal dan berbeda antara satu orgainisasi dengan organisasi yang lain.

Kinerja individu menunjukkan perilaku keterlibatan di dalam kehidupan politik organisasi dan mempromosikan citra organisasi yang positif dan menyenangkan. Kinerja individu memberikan sumbangan bagi tercapainya tujuan-tujuan organisasi dalam bentuk mengusahakan lingkungan sosial dan

lingkungan psikologis yang menyenangkan. Komponen kinerja yang ketiga yaitu: kinerja kontraproduktif, mengaju pada perilaku sukarela yang merugikan kesejahteraan organisasi serta merugikan keanggotaannya sendiri di dalam organisasi.

Menurut Cherrington (1994), kinerja individu menunjukkan pencapaian target kerja yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Pencapaian kinerja individu tersebut dipengaruhi oleh kecakapan dan motivasi. Kinerja kerja yang optimum akan tercapai jika organisasi dapat memilih individu yang memiliki motivasi dan kecakapan yang sesuai dengan pekerjaannya serta memiliki kondisi yang memungkinkan mereka agar dapat bekerja secara maksimal. Selanjutnya Cherrington (1994) menambahkan, organisasi perlu memahami bahwa motivasi dan kecakapan individu diperlukan bagi keefektifan organisasi melalui 3 buah tipe dasar perilaku, yakni:

- a. Individu perlu dibujuk untuk masuk dan tetap tinggal di dalam organisasi.
- b. Individu perlu dipercaya dalam melaksanakan perannya, dan
- c. Individu hendaknya diberi kesempatan secara spontan dan inovatif di luar deskripsi kerjanya yang formal agar bisa memberikan sumbangan bagi tercapainya tujuan-tujuan organisasi.

Teori diatas dibangun dari perspektif dalam psikologi industri dan organisasi, selanjutnya penulis akan membahas dari perspektif institusi Polri, mengingat penelitian ini dilaksanakan di lingkungan Polda Sumut. dalam Undang- undang Nomor 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, disebutkan bahwa Polri sebagai organisasi yang bertugas untuk melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat, Polri beserta Satker

dibawahnya senantiasa dituntut untuk dapat menunjukkan kinerja sebagai bentuk untuk mendemonstrasikan akuntabilitas kinerjanya dalam upaya memelihara ketertiban dan keamanan masyarakat, memberikan pelayanan publik serta penegakan hukum. Sejalan dengan hal tersebut ditetapkan suatu indikator Kinerja Utama dan Penunjang yang digunakan ntuk mengukur kinerja Satker Satbrimob Polda secara komprehensif alam melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat.

Dengan demikian disimpulkan bahwa kinerja personil adalah bentuk kemampuan dalam memelihara ketertiban dan keamanan masyarakat, memberikan pelayanan publik serta penegakan hukum dengan indikator Kinerja Utama dan Penunjang yang digunakan ntuk mengukur kinerja Satker Satbrimob Polda secara komprehensif alam melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat.

2.1.2. Pengukuran Penilaian Kinerja

Pengukuran atau penilaian kinerja merupakan suatu perangkat yang penting bagi organisasi dalam mengelola dan memperbaiki kinerja individu, membuat keputusan personalia yang penting serta meningkatkan kualitas produksi dan pelayanan organisasi secara keseluruhan (Bernardin & Russel, 1998). Hasil pengukuran kinerja individu merupakan umpan balik mengenai kinerja individu dan manajemen sehingga dapat digunakan untuk memperbaiki kehidupan kerja dan efektifitas kerja di dalam organisasi (Riggio, 1990). Perancangan, pengembangan dan penerapan sistem-sistem penilaian kinerja kerja merupakan usaha-usaha untuk memperbaiki keuntungan kompetitif perusahaan, oleh karena itu, penilaian kinerja kerja harus diatur sedemikian rupa sehingga sesuai dengan

sistem yang ada di dalam organisasi dan menjadi sumber yang dapat dipercaya untuk menentukan keputusan-keputusan yang menyangkut seleksi dan pemberian imbalan kepada individu (Bernardin & Russel, 1998).

Menurut Cascio (1992), penilaian kinerja individu adalah gambaran yang sistematis mengenai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan pekerjaan individu atau kelompok individu. Penilaian kinerja digunakan oleh organisasi untuk menggambarkan bagaimana suatu proses seharusnya bekerja dan bagaimana pekerjaan tersebut seharusnya dilakukan. Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Riggio (1990) yang mengatakan, pada dasarnya penilaian kinerja adalah menilai dan mengukur kinerja individu sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi. Penilaian kinerja difokuskan pada inti tanggungjawab kerja dan perilaku-perilaku yang berkaitan dengan tugas-tugas formal yang telah dirancang oleh organisasi, oleh karena itu penilaian kinerja harus disesuaikan dengan pekerjaan yang sedang dilakukan dan dapat memberikan informasi mengenai kemajuan individu dalam pelaksanaan tugas yang diberikan (Findley *et. al.*, 2000).

Penilaian kinerja individu dapat dilakukan oleh individu yang dinilai, *supervisor*, rekan kerja, pelanggan atau manajer dengan level yang lebih tinggi. Kebanyakan perusahaan menggunakan *supervisornya* untuk bertanggungjawab terhadap proses penilaian kinerja individu (Bernardin & Russel, 1998). Menurut Becker & Miller (2003), penilaian kinerja individu lebih baik dilakukan oleh atasan langsung individu. Atasan langsung memiliki pengetahuan yang khusus dan langsung mengenai beberapa aspek yang ada dalam pekerjaan bawahannya, sehingga memberikan informasi mengenai kinerja individu secara lebih valid dan

reliabel. Atasan langsung juga memiliki informasi yang lebih lengkap tentang individunya. Informasi tersebut didapatkan oleh atasan dari observasi mengenai perilaku-perilaku kerja individu selama menjadi bawahannya. Informasi-informasi ini menjadikan penilaian yang dilakukan oleh atasan langsung lebih akurat dan menyeluruh.

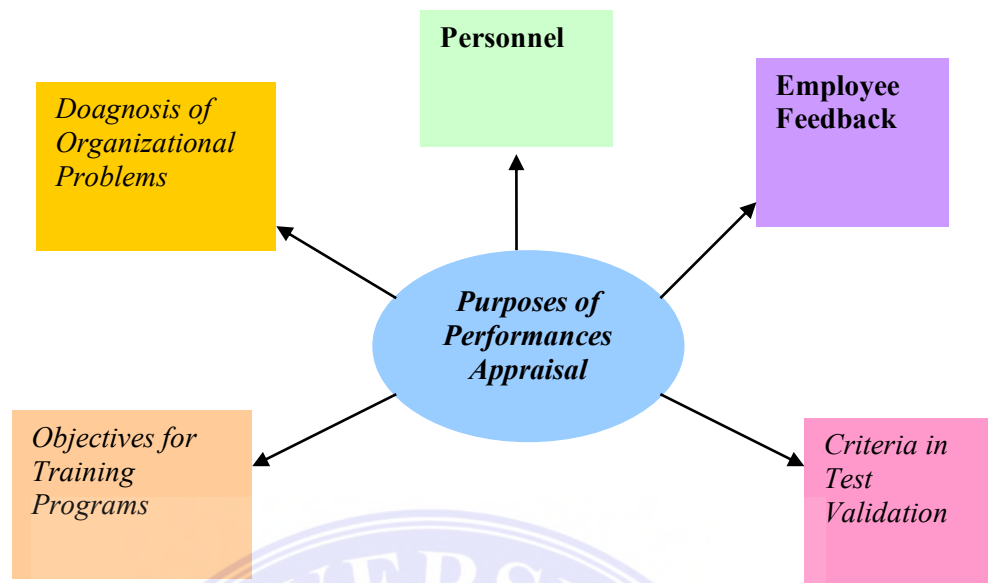
Bernardin & Russel (1998) mengatakan, penilaian kinerja individu oleh beberapa jenis penilai menghasilkan penilaian kinerja yang lebih adil (*fair*) dan terhindar dari bias. Hal ini meningkatkan kegunaan dari penilaian kinerja individu. Kegunaan penilaian kinerja individu menurut Cherrington (1994), adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan penghargaan dan mengakui kinerja. Data-data yang diperoleh dari penilaian kinerja digunakan sebagai pedoman pemberian gaji dan dipakai sebagai imbalan intrinsik individu karena individu memperoleh pengakuan yang positif atas usaha-usaha yang diberikannya terhadap organisasi.
- b. Penilaian kinerja individu berfungsi sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan personalia seperti, promosi dan pemecatan. Informasi yang didapat dari penilaian kinerja kerja digunakan untuk membuat keputusan mengenai individu mana saja yang akan dipromosi dan individu mana yang akan dihentikan, sehingga bagian personalia dapat menghindari melakukan pengambilan keputusan berdasarkan kesan-kesan subyektif.
- c. Menyediakan informasi bagi individu tentang pengembangan diri mereka. Individu membutuhkan umpan balik yang membantu mereka untuk memperbaiki kinerja dan membantu mereka dalam mempelajari perilaku-perilaku yang baru. Individu juga akan mengetahui, seberapa baik mereka

melakukan pekerjaannya dan pada bagian mana dari pekerjaan mereka yang membutuhkan perbaikan.

- d. Mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan bagi organisasi. Sistem penilaian kinerja individu yang dirancang dengan baik membantu mengidentifikasi individu-individu atau departemen-departemen apa saja yang mendapatkan keuntungan dari program pelatihan serta kemampuan-kemampuan atau keahlian-keahlian apa saja yang dibutuhkan untuk setiap pekerjaan.
- e. Mengintegrasikan perencanaan sumber daya manusia dan mengkoordinasi fungsi-fungsi departemen personalia. Informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja individu merupakan hal yang penting bagi pengembangan karier individu dan pengaturan keindividuan organisasi. Informasi yang didapatkan dari penilaian kinerja digunakan untuk mengidentifikasi individu-individu yang berpotensi tinggi atau yang disebut dengan *fast-track employees*.

Cascio (1992) menggambarkan 5 tujuan sistem penilaian kinerja individu yang dikemukakan Cherrington (1994) di atas dalam bentuk bagan di bawah ini:



Gambar 2.1 Tujuan sistem penilaian kinerja individu (Sumber: Cascio, 1992)

Menurut Mathis dan Jackson (2002), penilaian kinerja individu sangat mungkin mengalami kesalahan-kesalahan. Sumber utama kesalahan dalam penilaian kinerja individu adalah kesalahan yang dilakukan oleh penilai. Cara yang paling mudah untuk mengatasi atau mengurangi kesalahan-kesalahan tersebut adalah membuat penilai sadar akan proses penilaian yang bisa dilakukan melalui pelatihan. Beberapa kesalahan yang sering dilakukan oleh penilai dalam penilaian kinerja individu sebagai berikut:

- a. Permasalahan dari standar yang berbeda-beda.

Penilai memakai standar dan harapan yang berbeda-beda terhadap para individu yang mengerjakan pekerjaan yang sama. Hal ini memungkinkan terjadinya kriteria yang ambigu dan pembobotan yang subjektif oleh penilai, oleh karena itu penilai harus menggunakan standar dan bobot yang sama untuk setiap individu.

- b. Efek resensi

Efek resensi terjadi ketika penilai memberikan bobot yang lebih besar untuk

kejadian yang baru saja terjadi pada kinerja individu. Masalah ini dapat diminimalkan dengan menggunakan beberapa metode pencatatan baik terhadap kinerja yang positif maupun yang negatif.

c. Kesalahan kecenderungan memusat

Penilai cenderung memberikan nilai kepada seluruh individu dalam sebuah rentang skala yang sempit yaitu ditengah-tengah skala, sehingga membentuk pola penilaian yang sama.

d. Bias dari penilai

Bias dari penilai terjadi ketika nilai- nilai atau prasangka dari si penilai mempengaruhi penilaian. Bias ini cenderung mengganggu informasi penilaian untuk beberapa orang. Agama, usia, jenis kelamin, penampilan fisik atau klasifikasi bawaan lainnya direfleksikan dalam penilaian sehingga memunculkan kesan menyenangkan dan tidak menyenangkan dari penilai.

e. Efek halo

Efek halo terjadi ketika seorang penilai menilai tinggi atau rendah kinerja individunya untuk seluruh item karena satu karakteristik saja. Penilaian kinerja individu yang menunjukkan penilaian yang sama untuk seluruh karakteristik mungkin menjadi bukti adanya efek halo. Cara untuk mengatasi persoalan ini adalah dengan menetapkan kategori-kategori yang akan dinilai dan menilai seluruh individu pada suatu karakteristik secara satu persatu.

f. Kesalahan kontras

Kesalahan kontras adalah kecenderungan untuk menilai kinerja individu secara relatif terhadap orang lain, tidak dibandingkan dengan standar kinerja. Penilaian kinerja hendaknya menggambarkan kinerja individu terhadap

tuntutan pekerjaan dan tidak dibandingkan dengan orang lain.

Sumbangan yang diberikan oleh penilaian kinerja individu akan berfungsi secara efektif jika dilakukan melalui persiapan yang matang dengan mempertimbangkan hal-hal seperti; sistem-sistem penilaian kinerja harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, praktis, memiliki standar-standar dan menggunakan ukuran yang dapat diandalkan (Cherrington, 1994). Penilaian kinerja individu juga diusahakan agar memberikan perasaan puas dan adil serta akurat pada individu yang dinilai kinerjanya (Keeping & Levy, 2000). Menurut Cascio, (1992) persyaratan penilaian kinerja individu yang efektif adalah sebagai berikut:

- a. *Relevance* (relevan). Hal ini berarti penilaian kinerja individu harus mempunyai dua buah implikasi berikut, yaitu :
 - 1) Mempunyai hubungan yang jelas antara standar kinerja untuk tugas-tugas tertentu dengan tujuan-tujuan organisasi.
 - 2) Mempunyai hubungan yang jelas antara elemen-elemen kerja penting yang telah diidentifikasi melalui sebuah analisis kerja dengan dimensi yang diungkap melalui form atau lembar penilaian kinerja. Tingkat relevansi sistem penilaian kinerja ditentukan dengan menjawab pertanyaan: –apa sebenarnya yang membedakan antara kesuksesan dan kegagalan pada suatu tugas tertentu?”
- b. *Sensitivity* (sensitivitas) Sistem penilaian kinerja individu harus mampu membedakan individu yang mempunyai kinerja efektif dan tidak efektif, sehingga mampu memberikan pengembangan dan motivasi kepada individu. Sensitivitas juga berarti mampu memberikan informasi sebagai bahan

administratif untuk mempromosikan pertumbuhan dan perkembangan individu.

- c. *Reliability* (reliabilitas). Reliabilitas mengacu pada konsistensi penilaian kinerja kerja. Sistem penilaian kinerja yang mempunyai reliabilitas yang baik menghasilkan suatu penilaian yang sama terhadap kinerja kerja seorang individu meskipun dinilai oleh penilai (*rater*) yang berbeda.
- d. *Acceptability* (dapat diterima), yaitu tanggungjawab terhadap hasil penilaian kinerja kerja yang jelas dan adil sesuai dengan jenis dan tingkat perilaku kerja yang diinginkan oleh individu.

Bernardin dan Russel (1998) mengajukan 7 langkah yang harus diikuti dalam pengembangan sistem penilaian kinerja kerja yang efektif, yaitu:

1. Penilaian kinerja kerja dimulai dengan sebuah analisis kerja.
Usaha-usaha untuk mengembangkan penilaian kinerja harus dimulai dengan informasi yang lengkap tentang tugas-tugas yang akan dinilai. Informasi ini dihasilkan melalui analisis kerja yang memuat tentang persyaratan-persyaratan kerja (*job requirements*), kandungan kerja (*job content*), dan konteks kerja (*job context*). Pendekatan ini akan memungkinkan supervisor untuk lebih fokus pada perilaku-perilaku yang dihasilkan oleh individu dibandingkan sifat-sifat individu serta memberikan dokumentasi yang lebih baik untuk membuat keputusan-keputusan administratif.
2. Menetapkan dimensi-dimensi kinerja dan mengembangkan patokan tingkat kinerja.

Penetapan fungsi dan kriteria-kriteria kerja dengan melibatkan pemegang jabatan, supervisor dan konstituen penting lainnya merupakan kombinasi

yang sangat penting dalam pembuatan dimensi sistem kinerja. Dimensi-dimensi ini merupakan hal yang penting bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan menggambarkan kinerja standar yang akan dipakai untuk menilai individu.

3. Membuat skala standar.

Hal ini merupakan proses untuk menentukan nilai-nilai pada setiap patokan tingkat kinerja. Penilai juga dapat menentukan perancangan dari setiap dimensi kinerja kerja ketika melakukan penghitungan skor kinerja secara keseluruhan.

4. Mengembangkan form (lembar) dan program penilaian.

Alat sesungguhnya yang digunakan untuk mengumpulkan laporan penilaian kinerja adalah form yang dilengkapi oleh penilai. Proses untuk mengembangkan lembaran penilaian harus mudah dipahami oleh penilai pada setiap dimensi kinerja yang ada.

5. Mengembangkan prosedur skoring.

Pada sistem yang sederhana, skor kinerja kerja secara keseluruhan merupakan rata-rata setiap skor dimensi kinerja kerja. Hal ini membutuhkan pengembangan formula skoring, lembaran skoring, prosedur untuk memasukkan angka mentah ke dalam skoring, prosedur untuk mencatat skoring dan prosedur untuk melaporkan skor penilai dan individu yang dinilai.

6. Mengembangkan suatu proses penyampaian.

Individu diberi kesempatan untuk menyampaikan komentarnya mengenai sistem penilaian kinerja kerja yang dikembangkan oleh organisasi.

7. Mengembangkan manual dan program pelatihan bagi para penilai dan individu yang dinilai.

Pelatihan ini berguna untuk memberikan penjelasan mengenai perintah tertulis yang ada dalam lembar penilaian, sehingga sistem penilaian kinerja berfungsi secara efektif dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja individu adalah: suatu sistem yang berfungsi untuk menilai dan mengetahui sejauhmana seorang individu atau kelompok individu melakukan pekerjaannya masing-masing sesuai dengan deskripsi tugas yang diberikan oleh organisasi.

Kesalahan-kesalahan sering dilakukan oleh penilai (*rater*) dalam penilaian kinerja individu, oleh karena itu penilai kinerja individu harus menyadari kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi dalam penilaian kinerja individu melalui pelatihan penilaian kinerja individu. Sistem penilaian kinerja individu harus dilakukan melalui persiapan yang matang dan pelaksanaannya harus mengikuti prosedur yang standar sehingga dapat berfungsi secara efektif bagi kepentingan organisasi. Teori yang dipakai untuk menjelaskan penilaian kinerja individu adalah pendapat dari Riggio (1990), yang mengatakan: penilaian kinerja individu adalah mengukur kinerja individu sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.3. Indikator Penilaian Kinerja Satker Satbrimob Polda

Indikator Kinerja Utama dan Penunjang yang digunakan ntuk mengukur kinerja Satker Satbrimob Poldasecara komprehensif alam melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat. Indikator Kinerja Utama dan Penunjang memiliki esensi dan substansi sebagai berikut:

1. Esensi Indikator Kinerja Utama dan Penunjang

- a. *Mission-Driven*: Indikator Kinerja Utama dan penunjang menjadi acuan bagi para pemangku kepentingan untuk menilai kinerja satbrimob Polda dalam menjalankan penjabaran misi Presiden Republik Indonesia di Satbrimob Polda yakni; menyelenggarakan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat melalui kegiatan Preemtif dan Preventif guna mewujudkan keamanan dan ketertiban sepanjang waktu;
- b. *Outward-Looking*: Indikator Kinerja Utama dan penunjang mencerminkan pemenuhan mandat Polri dalam pelaksanaan RPJM 2020-2024, terkait Prioritas Nasional memperkuat Stabilitas Polhukhankam dan transformasi pelayanan Publik, serta sasaran pembangunan menjaga stabilitas Keamanan nasional dan penegakan Hukum Nasional yang mantap;
- c. *Outcome-Oriented*: Indikator Kinerja Utama dan Penunjang mengukur kinerja yang bersifat outcome dari pelaksanaan kegiatan Anggaran Satker satbrimob Polda. Pencapaian kinerja dari pelaksanaan kegiatan Anggaran Satbrimob Polda diukur dari hasil yang diperoleh atau bahkan dampaknya, dan tidak sekedar mengukur kinerja yang bersifat output (keluaran) atau aktivitas.

- ## 2. Substansi Indikator Kinerja Utama dan Penunjang
- Indikator Kinerja Utama dan Penunjang merupakan suatu ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh Satuan kerja.

2.1.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Individu

Singer (2020) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah sebagai

suatu catatan keluaran hasil pada suatu fungsi jabatan atau seluruh aktivitas kerjanya dalam periode waktu tertentu. Perbedaan kinerja antara individu satu dengan yang lainnya perlu disadari oleh para pemimpin organisasi. Walaupun individu bekerja pada tingkat yang sama, namun produktivitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua variabel yaitu variabel individu dan variabel situasi kerja atau situasional.

Menurut Hunt (2019) Faktor atau variabel individu ini terdiri dari umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa, tujuan, persepsi, motivasi, kemampuan, nilai-nilai, kepribadian dan lain-lain. Variabel situasional terdiri dari struktur, pekerjaan, teknologi, peran, kelompok kerja dan lain-lain.

Senada dengan pendapat Robbins (2014) yang mengemukakan beberapa karakteristik biografik yang dapat mempengaruhi kinerja:

1. Umur, kinerja akan menurun seiring bertambahnya umur seseorang. Dalam kenyataannya kekuatan kerja seseorang akan menurun dengan bertambahnya umur mereka.
2. Jenis kelamin, wanita lebih suka menyesuaikan diri dengan wewenang, sedangkan pria lebih agresif dalam mewujudkan harapan dan keberhasilan.
3. Jabatan/senioritas, kedudukan seseorang dalam organisasi akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkannya, karena perbedaan pekerjaan dapat membedakan jenis kebutuhan yang ingin dipenuhi dalam pekerjaan individu yang bersangkutan.

Kinerja dapat dilihat sebagai kombinasi atau interaksi perkalian dari kemampuan dan motivasi. Kedua aspek ini diperlukan untuk mencapai kinerja yang baik. Sehingga oleh Vroom (1964) (dalam Aamod 2021) bahwa kinerja (P)

dirumuskan $P = f(M \times A)$, M adalah motivasi dan A adalah kemampuan. Arti dari hubungan di atas adalah jika seseorang rendah pada salah satu komponennya, maka kinerja akan rendah pula. Dengan kata lain apabila kinerja seseorang rendah hal ini dapat merupakan hasil dari motivasi yang rendah atau kemampuannya tidak baik, atau hasil komponen motivasi dan kemampuan yang rendah.

Sementara Vinake (dalam Huse & Bowditch, 1977) mengungkapkan bahwa faktor yang mempengaruhi kuantitas dan kualitas pada kinerja individu adalah inteligensi, kemampuan, koordinasi otot, masa masa lampau, kepribadian, latihan dalam tugas, dan motivasi.

Pendapat yang senada diungkapkan oleh Luthans (2019), bahwa kinerja tidak hanya tergantung pada sejumlah usaha yang digunakan, akan tetapi kemampuan seseorang juga diperlukan (seperti pengetahuan pekerjaan dan keahlian) serta bagaimana seseorang merasakan peran yang dibawakan.

Miner (2018) menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang antara lain:

1. Psikologis, meliputi keyakinan perasaan; dalam hal ini *Quality of Work Life* dan perilaku yang cenderung kepada orang lain atau organisasi berupa *psychology empowerment*.
2. Keterlibatan kerja yaitu tingkat seseorang memilih berpartisipasi secara aktif dalam kerja, menjadikan kerja sebagai pusat perhatian hidup dan memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang penting kepada penghargaan diri.
3. Perilaku yaitu tindakan seseorang dalam keadaan umum dan khusus.
4. Partisipasi yaitu tingkat seseorang secara nyata ikut serta dalam kegiatan-kegiatan organisasi.

5. Penampilan yaitu tindakan individu yang membantu mencapai tujuan organisasi termasuk kuantitas dan kualitas.

Kinerja dipengaruhi oleh banyak hal lain, seperti kompetisi, lingkungan sosial atau tekanan situasi dan motivasi (Fisher dalam Steers & Porter, 1983). Kesimpulannya bahwa faktor-faktor yang menentukan kinerja terdiri dari dua variabel yaitu individu dan situasi kerja atau situasional yang semua itu terdapat dalam kemampuan, motivasi, pengetahuan pekerjaan, tingkat pendidikan, persepsi, tujuan, nilai-nilai, keahlian, kompetisi, lingkungan sosial atau tekanan situasi, umur, jenis kelamin, masa, dan jabatan atau keterlibatan kerja, serta faktor psikologis, meliputi keyakinan perasaan; dalam hal ini *Quality of Work Life* dan perilaku yang cenderung kepada orang lain atau organisasi berupa *psychology empowerment*.

2.2. *Quality of Work Life*

2.2.1. Pengertian *Quality of Work Life*

Quality of work life merupakan suatu bentuk persepsi pekerja terhadap suasana dan pengalaman pekerja di lingkup pekerjaannya (Walton, 1973). Menurut Cascio (2006), QWL dapat diartikan menjadi dua pandangan yaitu: pandangan pertama menyebutkan bahwa QWL merupakan sekumpulan keadaan dan praktek dari tujuan organisasi (contohnya: pemerdayaan pekerjaan, kebijakan promosi dari dalam, kepenyeliaan yang demokratis, partisipasi individu dan kondisi kerja yang nyaman). Pandangan kedua menyatakan bahwa QWL merupakan persepsi-persepsi individu seperti individu merasa aman, relatif merasa puas serta mendapatkan kesempatan tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia.

Rostiana (2017) menyatakan bahwa kualitas lingkungan kerja (QWL) adalah aspek-aspek diluar tugas yang secara tidak langsung dapat menimbulkan kepuasan tersendiri bagi individu serta memiliki dampak bagi intensitas *turnover* dan dapat berpengaruh untuk menurunkan keinginan individu untuk keluar dari organisasi. QWL merupakan kepuasan individu dengan lingkungan kerja, lebih fokus pada hubungan antar individu dengan lingkungan kerja, konsep ini mencakup perasaan individu terhadap konten dari pekerjaan yang dikerjakan, lingkungan kerja yang bersifat fisik, tunjangan, promosi, kerja tim serta kemampuan individu dalam berpartisipasi didalam organisasi (Mosadeghrad, 2013). Kualitas kehidupan kerja (QWL) didefinisikan sebagai kondisi yang menguntungkan dan lingkungan tempat kerja yang mendukung serta mempromosikan kepuasan individu dengan menyediakan imbalan, keamanan kerja dan peluang pertumbuhan dalam pekerjaan (Gayathiri & Ramakrishnan, 2013). Karena sebagian besar waktu individu dihabiskan ditempat kerja, maka diperlukan lingkungan kerja yang berkualitas sehingga dapat meningkatkan pula kinerja dari individu tersebut. Kualitas kehidupan kerja yang baik adalah yang mampu dirasakan dan dapat menguntungkan individu serta dapat mendukung kinerja individu. QWL mampu digunakan sebagai sarana untuk mencapai kepuasan individu salah satunya yaitu dengan cara memberikan imbalan sesuai dengan kinerja yang telah dihasilkan oleh individu tersebut.

Kualitas kehidupan kerja merupakan perasaan suka atau tidak suka individu (individu) terhadap lingkungan kerjanya (Newstroom, 2002). Sedangkan Cascio (2006) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki dua definisi. Definisi pertama yaitu kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai kumpulan

persepsi individu terhadap rasa aman dalam melakukan pekerjaan, kepuasan kerja serta kondisi untuk terus tumbuh dan berkembang. Definisi kedua yaitu kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai sekumpulan sasaran atau tujuan yang ingin dicapai melalui kebijakan yang diambil organisasi seperti pemberian kompensasi yang adil dan pengembangan karir yang diberikan kepada setiap individu.

Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *quality of work life* adalah suatu bentuk persepsi dari individu tentang suasana, pengalaman, kepuasan kerja dan kesempatan untuk tumbuh serta berkembang dalam organisasi demi mencapai tujuan organisasi.

2.2.2. Karakteristik *Quality of Work Life*

Wibowo (2009) mengungkapkan bahwa lingkungan dengan *quality of work life* tinggi ditandai oleh karakteristik berikut:

- 1) Pekerja berpeluang mempengaruhi Keputusan
- 2) Pekerja berpartisipasi dalam pemecahan masalah.
- 3) Pekerja mendapatkan informasi lengkap tentang pengembangan dalam organisasi.
- 4) Pekerja mendapatkan umpan balik bersifat konstruktif.
- 5) Pekerja senang menjadi bagian dari tim dan meningkatkan kolaborasi
- 6) Pekerja merasa bahwa pekerjaannya bermakna dan menantang.
- 7) Pekerja merasakan adanya keamanan kesempatan kerja.

Karakteristik kualitas kehidupan kerja memusatkan pada beberapa bagian yaitu sebagai berikut (Kaswan, 2012):

- a. Kondisi kerja (keselamatan, kesehatan, lingkungan fisik)
- b. Pemberian upah dan reward

- c. Keamanan kerja
- d. Interaksi sosial
- e. Kemandirian
- f. Demokrasi (ikut serta dalam mengambil keputusan)
- g. Kepuasan kerja
- h. Kecukupan pendapatan
- i. Keikutsertaan individu
- j. Pelatihan yang diberikan pada individu, manajer dan staf untuk mendorong lebih professional, tanggung jawab terhadap peran baru.
- k. Meningkatkan keterampilan
- l. Dorongan untuk pengembangan dan rotasi jabatan
- m. Ikut serta pada perserikatan
- n. Pembentukan regu

Berbagai karakteristik tersebut diharapkan dapat meningkatkan produktivitas individu. Pada akhirnya peningkatan produktivitas tersebut mengarah pada pengembangan kualitas kehidupan kerja yang lebih baik. Salah satu caranya adalah memanusiawikan sumber daya manusia dalam hal ini individu, melalui pemerayaan pekerjaan (*job enrichment*) dan sistem kerja sosioteknik yang diperkaya (*enriched sosiotechnical work system*).

Berdasarkan pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa karakteristik *QWL* yaitu pekerja berpeluang mempengaruhi keputusan, pekerja berpartisipasi dalam pemecahan masalah, pekerja mendapatkan informasi lengkap tentang pengembangan dalam organisasi, pekerja mendapatkan umpan balik bersifat konstruktif, pekerja senang menjadi bagian dari tim dan meningkatkan kolaborasi,

pekerja merasa bahwa pekerjaannya bermakna dan menantang, pekerja merasakan adanya keamanan kesempatan kerja, kondisi kerja (keselamatan, kesehatan, lingkungan fisik), pemberian upah dan reward, keamanan kerja, interaksi sosial, kemandirian, demokrasi (ikut serta dalam mengambil keputusan), kepuasan kerja, kecukupan pendapatan, keikutsertaan individu, pelatihan yang diberikan pada individu, manajer dan staf untuk mendorong lebih profesional, tanggung jawab terhadap peran baru, meningkatkan keterampilan, dorongan untuk pengembangan dan rotasi jabatan.

2.2.3. Indikator *Quality of Work Life*

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Gayathiri & Ramakrishnan (2013) dapat diketahui jika terdapat enam indikator yang dapat digunakan untuk mengukur QWL yaitu :

- a. Kebutuhan kesehatan dan keselamatan
- b. Kebutuhan akan social
- c. Kebutuhan akan harga diri
- d. Kebutuhan akan ekonomi keluarga
- e. Kebutuhan estetika
- f. Kebutuhan akan pelatihan

Quality of work life atau kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi individu bahwa mereka ingin merasa aman dalam pekerjaan, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan tumbuh dan berkembang selayaknya manusia (Wayne, dalam Arifin, 2012). Indikator dalam kualitas kehidupan kerja yakni :

- a. Partisipasi individu, perusahaan memberikan harapan kepada semua individu untuk berpartisipasi dan memberikan ide, kritik dan saran untuk kemajuan perusahaan.
- b. Penyelesaian konflik, Perusahaan mampu menyelesaikan konflik baik antar individu, semua personil perusahaan serta semua manajemen perusahaan.
- c. Komunikasi, Didalam perusahaan terdapat suatu komunikasi yang baik antar semua individu dan atasan.
- d. Kesehatan kerja, Dalam hal ini perusahaan memberikan jaminan kesehatan baik itu kesehatan jasmani maupun rohani yang memuaskan untuk setiap individu sehingga diharapkan individu tidak berpaling dari perusahaan.
- e. Keselamatan kerja, Keselamatan dan antisipasi keselamatan kerja diperhatikan oleh perusahaan berupa menyediakan alat-alat penanggulangan pertama ketika terjadi kecelakaan kerja.
- f. Keamanan kerja, Perusahaan menyediakan berbagai alat-alat pendukung untuk menciptakan suasana kerja yang aman.
- g. Kompensasi yang layak, Kompensasi dalam hal ini adalah kompensasi berupa material dan imaterial yang diberikan oleh perusahaan bagi setiap individu sebagai timbal balik atau reward atas kinerja individu.
- h. Rasa bangga, Disini individu merasa bangga karena organisasi memiliki citra baik dimata masyarakat.
- i. Pengembangan karir, Kesempatan pelatihan, pendidikan dan peningkatan diberikan oleh perusahaan pada setiap individu.

Menurut Mawu (2018) Kualitas Kehidupan Kerja dapat diukur melalui indikator sebagai berikut :

- a. Kompensasi yang tepat dan adil Penghargaan dari energi individu yang di manifestasikan sebagai hasil produksi, atau suatu jasa yang dianggap sama untuk itu, yang berwujud uang, dengan suatu jaminan yang pasti dalam tiap-tiap minggu atau bulan. Berkaitan pula dengan kesesuaian antara gaji dengan standar sosial yang berkecukupan atau standar subyektif dari penerima.
- b. Lingkungan kerja yang aman dan sehat Lingkungan kerja yang aman dan sehat juga meliputi lingkungan kerja yang bebas dari kebisingan, bebas dari gangguan pandangan seperti pencahayaan di lingkungan kerja yang baik, dan bebas polusi
- c. Kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan pekerja Sejauh mana pekerjaan yang digeluti oleh individu memberikan kesempatan kepada individu untuk menggunakan dan mengembangkan segala kemampuan dan keterampilan yang dia miliki dan apakah pekerjaan tersebut memberikan tantangan bagi dirinya untuk terlibat seutuhnya. Kesempatan untuk tumbuh dan berkembang juga meliputi kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan melanjutkan pendidikan sebagai upaya untuk mengikuti pelatihan dan melanjutkan pendidikan sebagai upaya untuk mengembangkan kemampuan dalam melakukan pekerjaan.
- d. Interaksi sosial ditempat kerja Sejauh mana lingkungan pekerjaan dan rekan kerja dapat menerima kehadiran individu dan sejauh mana lingkungan kerja lepas dari prasangka yang destruktif. Apakah individu mencapai identitas personal dan kepercayaan diri dikarenakan keadaan di tempat kerja yang bebas dari prasangka, egalitarianism (penganut paham persamaan), mobilitas

ke arah atas, kelompok utama yang suportif, rasa kebersamaan antara grup, dan juga perasaan terbuka antar individu

- e. Hak-hak individu dalam kantor. Sejauhmana organisasi dapat memenuhi hak-hak yang semestinya dimiliki individu dan sejauhmana organisasi memberikan kebebasan terhadap keleluasan pribadi (privacy). Mungkin terdapat banyak variasi untuk memperluas pengertian ini, termasuk juga budaya organisasi yang menghargai keleluasan pribadi, mentoleransi perbedaan dan adanya kesempatan untuk mengungkapkan pendapat, dan juga adanya kesetaraan dalam pendistribusian reward dari organisasi.

Berdasarkan pendapat ahli, dapat disimpulkan bahwa indikator kualitas kehidupan kerja yaitu kebutuhan kesehatan dan keselamatan, kebutuhan akan social, kebutuhan akan harga diri, kebutuhan akan ekonomi keluarga, kebutuhan estetika, kebutuhan akan pelatihan, partisipasi individu, penyelesaian konflik, komunikasi dan keamanan kerja.

2.2.4. Aspek *Quality of Work Life*

Menurut Flipppo, Wether & Davis (dalam Himam & Pratiwi, 2014) aspek-aspek *quality of work life* ada empat :

- 1) Pertumbuhan dan Pengembangan, yaitu terdapatnya kemungkinan untuk mengembangkan kemampuan dan tersedianya kesempatan untuk menggunakan keterampilan atau pengetahuan yang dimiliki individu. Pengembangan karir merupakan suatu usaha untuk meningkatkan dan menambah kemampuan yang diharapkan berdampak pada pengembangan dan pengawasan, yang membuka kesempatan untuk mendapatkan posisi atau jabatan yang memuaskan dalam bekerja. Usaha pembinaan karir sebagai salah

satu kegiatan sumber daya manusia seperti mengikuti pelatihan diluar Perusahaan atau pada Lembaga yang lebih tinggi dengan mengikuti promosi kerja individu.

- 2) Partisipasi, Partisipasi dan keterlibatan individu dalam tahapan pengambilan Keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka merupakan salah satu hal penting dalam usaha peningkatan kualitas kehidupan kerja. Partisipasi memberikan kesempatan kepada individu untuk berkontribusi kepada organisasi baik secara lisan maupun secara tulisan disertai tingkah laku yang nyata dan rasa tanggung jawab yang tinggi dalam mencapai tujuan Perusahaan, sehingga individu merasa di hargai dan ikut memiliki Perusahaan.
- 3) Sistem imbalan yang inovatif, yaitu bahwa imbalan yang diberikan kepada individu memungkinkan mereka untuk memuaskan sebagai kebutuhannya sesuai dengan standar hidup individu yang bersangkutan dan sesuai dengan standar pengupahan dan penggajian yang berlaku dipasaran kerja. Ada dua macam imbalan, yaitu imbalan financial dan non financial. Imbalan financial diberikan dalam bentuk gaji, upah/bonus yang berupa uang, sedangkan imbalan non financial bisa dalam berbagai bentuk seperti jaminan kepastian karir, jaminan keselamatan kerja, kesempatan untuk berkembang, jaminan hari tua dan lain sebagainya.
- 4) Lingkungan kerja, lingkungan kerja akan mempengaruhi sikap orang-orang dan mempengaruhi kondisi kerja. Oleh karena itu lingkungan kerja harus dipertimbangkan untuk menelaah perilaku manusia dalam organisasi. Kekecewaan terhadap lingkungan kerja yang tidak nyaman dapat mempengaruhi ketidak hadiran individu, atau bahkan potensial menimbulkan

konflik, yang pada akhirnya berujung pada menurunnya kinerja individu itu sendiri. Lingkungan kerja mencakup segala sesuatu yang berkaitan dengan hal yang dapat membahayakan pekerja dan lingkungan kerja secara fisik, misalnya aspek keselamatan kerja, keamanan kerja dan Kesehatan kerja. Penciptaan lingkungan kerja yang sehat dan nyaman, secara tidak langsung akan mempertahankan atau meningkatkan produktivitas dan secara otomatis individu akan mencurahkan perhatiannya dan komitmen pada Perusahaan.

Sedangkan menurut Walton (dalam Kusnoto & Sitorus, 2016) aspek-aspek *quality of work life* adalah :

- 1) Kompensasi yang cukup memadai, gaji yang diterima individu dari kerjanya dapat memenuhi standar gaji yang diterima cukup untuk membiayai suatu tingkat hidup yang layak dan mempunyai perbandingan yang sama dengan gaji yang diterima orang lain dalam posisi yang sama.
- 2) Kondisi kerja yang aman dan sehat, individu tidak ditempatkan kepada keadaan yang dapat membahayakan fisik dan Kesehatan mereka, waktu kerja mereka juga sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.
- 3) Kesempatan untuk mengembangkan keahlian, Kemahiran yang dimiliki dan mereka juga diberikan tugas yang akan mereka lakukan
- 4) Peluang untuk tumbuh dan merasa aman bagi para individu, suatu pekerjaan dapat memberi sumbangan dalam menetapkan dan mengembangkan kapasitas individu
- 5) Tidak adanya kecurigaan, terhadap individu mendapat dukungan dari kelompok-kelompok primer dan terdapat rasa hubungan kemasyarakatan serta hubungan perorangan.

- 6) Hak-hak seorang individu yang harus dihormati, memberi dukungan kebebasan bersuara dan terwujudnya pelayanan yang adil.

Ada beberapa aspek yang menjelaskan kualitas kehidupan kerja untuk mengetahui kualitas kehidupan kerja menurut Bernardin (2010) yaitu :

- a. Manajemen partisipatif, yakni pekerja memperoleh kesempatan untuk berpartisipasi dalam organisasi, dapat melakukan berbagai aktivitas yang relevan dengan aktivitas pokok maupun di luar pekerjaan di lingkungan perusahaan.
- b. Lingkungan kerja yang baik, sehat dan aman, yakni pekerja merasa nyaman bekerja di lingkungan yang tidak termasuk kategorisick enviromental (building) meskipun dengan pekerjaan berisiko karena perusahaan memberikan sarna jaminan, sehingga individu merasa aman dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
- c. Desain pekerjaan, pekerjaan didesain untuk membantu pekerja melakukan pekerjaan dengan senang dan peduli dengan, serta menjadi berharga dan memiliki arti bagi individu dalam melakukan aktivitas kerja.
- d. Kesempatan memperoleh pengembangan potensi diri, yaitu kesempatan mengikuti pelatihan (*training*), pemahaman nilai pekerjaan, desain kerja sebagai pertimbangan untuk penyelesaian tugas (*reason for effort*) dan atribusi diri (*internal locus of control*) mengambil hikmah atas kegagalan.
- e. Penghargaan kerja, para pekrja mendapatkan kesempatan untuk membangun atau meningkatkan performance sehingga akan berusaha menghindari kegagalan, berusaha menunjukkan hal yang dipandang lebih berharga dan

dapat mempertimbangkan pandangan sosial dalam hasil atau prestasi dalam bekerja.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek yang mempengaruhi *quality of work life* adalah Kompensasi, Lingkungan kerja, pertumbuhan dan pengembangan, hak-hak individu yang dihormati dan tidak ada kecurigaan terhadap individu.

2.2.5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Quality of Work Life*

Menurut siagian (2004), konsep *Quality of work life* terdiri dari delapan faktor yang penting dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan mutu hidup pekerjaan yaitu :

a. Imbalan yang adil dan memadai

Yang dimaksud dengan imbalan adil dan memadai adalah bahwa imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada individu harus memungkinkan penerimanya memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standar hidup individu dan sesuai pula dengan standar pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja. Artinya, imbalan yang diterima oleh individu harus sepadan dengan imbalan yang diterima orang lain yang melakukan pekerjaan sejenis.

b. Kondisi dan lingkungan pekerjaan yang aman dan nyaman

Kondisi dan lingkungan pekerjaan yang aman dan nyaman dimana pekerja dan lingkungan kerja yang menjamin bahwa para pekerja terlindungi dari bahaya kecelakaan. Segi penting dari kondisi demikian ialah jam kerja yang memperhitungkan bahwa daya tahan manusia ada batasnya. Karena itulah ada ketentuan mengenai jumlah kerja setiap hari, ketentuan isitirahat, dan ketentuan cuti.

c. Kesempatan untuk menggunakan, mengembangkan kemampuan

Kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan artinya pekerja harus diselesaikan memungkinkan penggunaan aneka ragam keterampilan, terdapat otonomi, pengendalian atau pengawasan yang tidak ketat karena manajemen memandang bahwa bawahannya terdiri dari orang-orang yang sudah matang, tersedia informasi yang relevan dan kesempatan menetapkan rencana kerja sendiri, termasuk jadwal, mutu, dan cara pemecahan masalah.

d. Kesempatan berkembang dan keamanan berkarya di masa depan

Quality of work life (QWL) mengandung pengertian bahwa kekaryaan seseorang, terdapat kemungkinan berkembang dalam kemampuan kerja yang tersedia kesempatan menggunakan keterampilan dan pengetahuan baru yang dimiliki. Disamping itu dengan menyadari bahwa perubahan pasti terjadi di masa depan, ada jaminan bahwa pekerjaan dan penghasilan seseorang tidak akan hilang.

e. Integrasi Sosial dalam Lingkungan kerja

Melalui *quality of work life* (QWL) dalam organisasi tidak ada Tindakan atau kebijakan yang diskriminatif. Status dengan berbagai simbolnya tidak ditonjolkan. Hirarki jabatan, kekuasaan, dan wewenang tidak digunakan sebagai dasar untuk berperilaku, terutama yang sifatnya manipulative. Tersedia kesempatan meniti karir secara teratus. Suasana keterbukaan ditumbuhkan dan dipelihara dan terdapat iklim saling mendukung diantara individu.

f. Ketaatan pada berbagai ketentuan formal dan normatif

Quality of work life menjamin bahwa dalam organisasi tidak ada pihak yang

campur tangan dalam urusan pribadi seseorang. Para individu diberikan kebebasan bicara dan menyatakan pendapat, sehingga tidak dihantui ketakutan akan dikenakan sanksi oleh para pejabat pimpinan. Semua orang dalam organisasi mendapat perlakuan yang sama. Perbedaan pendapat, perselisihan, dan pertikaian buruh diselesaikan berdasarkan ketentuan hukum yang berlaku.

Terdapat empat faktor didalam *quality of work life* yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia menurut Husnawati (2006) :

1. Partisipasi dalam pemecahan masalah
2. Sistem imbalan yang inovatif
3. Perbaikan lingkungan kerja
4. Serta restrukturisasi kerja

Menurut Hanefah (2014) menyatakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja adalah sebagai berikut:

1. Restrukturisasi kerja

Restrukturisasi kerja dapat diukur dengan mengatur jadwal kerja, kesempatan menerapkan keterampilan, kesempatan memanfaatkan untuk meningkatkan keterampilan, ketersediaan SOP/peraturan, dan kesempatan unjuk kemampuan.

2. Partisipasi kerja

Partisipasi diukur dengan melihat keahlian untuk meningkatkan komunikasi internal dan kelompok, keahlian meningkatkan koordinasi, keahlian meningkatkan kapabilitas, dan keahlian melibatkan diri dalam proses pembuatan berbagai keputusan organisasional secara proposional.

3. Sistem imbalan

Sistem imbalan diukur dengan melihat kebutuhan hidup, jaminan kelangsungan bekerja/penghasilan, kesesuaian imbalan dengan tugas dan tanggung jawab, kesesuaian gaji dengan kebutuhan pekerja dan peranan pekerjaan/penghasilan yang diperoleh bagi ekonomi keluarga pekerja.

4. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja diukur dengan melihat kondisi keadaan lingkungan kerja, jaminan kebersihan dan kesehatan lingkungan kerja, kondisi umum kenyamanan di lingkungan kerja, serta dorongan kondisi lingkungan terhadap keberhasilan kerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan faktor-faktor *Quality of work life* yaitu, imbalan yang inovatif, lingkungan kerja, restrukturisasi kerja, interaksi sosial, ketaatan dan partisipasi pemecahan masalah.

2.3. *Psychological Empowerment*

2.3.1. *Pengertian Psychological Empowerment*

Psychological empowerment di lingkungan kerja dapat terlihat sebagai satu set kognisi yang terbentuk dari interaksi antara individu dengan lingkungan kerja daripada ciri kepribadian (Conger dan Kanungo., et al, dalam Lee dan Weaver, 2011). Dengan kata lain *psychological empowerment* merupakan sekumpulan kognisi yang mempengaruhi keyakinan individu bahwa dengan memiliki kompetensi atau kemampuan untuk membentuk kejadian dalam pekerjaan dan kehidupan individu, menjelaskan bahwa tindakan individu efektif, dan memiliki kontrol atas pilihan dan tindakan mereka (Cearley, dalam Lee dan Weaver, 2011)

Psychological empowerment di lingkungan kerja dapat terlihat sebagai

satu set kognisi yang terbentuk dari interaksi antara individu dengan lingkungan kerja daripada ciri kepribadian (Conger dan Kanungo, et al, dalam Lee dan Weaver, 2011). Dengan kata lain *psychological empowerment* merupakan sekumpulan kognisi yang mempengaruhi keyakinan individu bahwa dengan memiliki kompetensi atau kemampuan untuk membentuk kejadian dalam pekerjaan dan kehidupan individu, menjelaskan bahwa tindakan individu efektif, dan memiliki kontrol atas pilihan dan tindakan mereka (Cearley, dalam Lee dan Weaver, 2011).

Psychological empowerment didefinisikan sebagai motivasi atau dorongan intrinsik yang tercermin dari orientasi atau focus individu untuk peran kerja yang diwujudkan dalam empat (4) kognisi yaitu makna (*meaning*), kompetensi (*competition*), penentuan diri (*self-determination*), dan dampak (*impact*) (Spreitzer, dalam Jin-Liang dan Hai-Zhen, 2012). Maka dengan kata lain, *psychological empowerment* berorientasi pada motivasi atau dorongan intrinsik individu dalam melakukan tugas atau *job desk* yang meliputi penentuan kehidupan kerja secara mandiri dilingkungan kerja, otonomi dan keleluasaan dalam melaksanakan pekerjaan, dan dampaknya, sejauh mana individu dapat berpengaruh terhadap hasil dan kinerja.

Berdasarkan uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa *psychological empowerment* merupakan bentuk pendelegasian tanggung jawab dan wewenang terhadap individu yang terbentuk dari interaksi antara individu dan lingkungan kerja dengan aspek makna (*meaning*), kompetensi (*competition*), dampak (*impact*), dan penentuan diri (*self-determination*) dalam kehidupan kerja individu.

2.3.2. Aspek-aspek *Psychological Empowerment*

Menurut Cartwright dan Holmes dalam Choi et al (2017) *psychological empowerment* terdiri dari dua dimensi yaitu:

a. Dimensi kesenangan

Dimensi kesenangan menekankan bahwa manusia bekerja dan seharusnya bekerja menurut prinsip kesenangan.

b. Dimensi gairah positif

Gairah positif diartikan sebagai antusiasme dalam menjalani segala aktivitas. Individu dengan karakter ini tampil sebagai pribadi yang enerjik, gembira, penuh semangat, dan aktif.

Spreitzer, dalam Singh S, et al (2013) mengemukakan bahwa *psychological empowerment* lebih berfokus pada peningkatan dorongan atau motivasi intrinsik yang tercermin dari tujuan individu untuk role pekerjaannya yang terbentuk dalam satu gabungan dari empat (4) aspek yaitu: makna (*meaning*), kompetensi (*competence*), penentuan diri (*self-determination*), dan dampak (*impact*).

a. Makna (*meaning*)

Secara khusus makna mengacu pada nilai dari suatu tujuan kerja, yang dinilai dalam kaitannya dengan cita-cita individu sendiri atau standar individu yang bersangkutan. Makna melibatkan kesesuaian antara persyaratan dari suatu peran kerja dan keyakinan, nilai, dan perilaku.

b. Kompetensi (*competence*)

Kompetensi mempunyai arti yang sama dengan *self-efficacy*, yaitu keyakinan

individu atas kemampuannya dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan dengan keahlian atau keterampilan yang dimilikinya. Kompetensi juga sejalan dengan keyakinan, penguasaan pribadi, atau pengharapan yang berkaitan dengan usaha dan hasil kerja. Kompetensi lebih memfokuskan pada kemampuan dalam melaksanakan peran kerja tertentu, bukan peran kerja secara umum atau sering disebut dengan *self-esteem*.

c. Penentuan diri (*self-determination*)

Penentuan diri yang sering disebut *self-determination* merupakan pandangan individu terhadap sebuah lembaga yang berkaitan dengan pilihan untuk memulai dan mengatur tindakan. Penentuan diri mencerminkan otonomi dalam mengawali dan kelanjutan dari perilaku kerja dan proses, misalnya membuat keputusan mengenai metode kerja, kecepatan, dan usaha yang dilakukan.

d. Dampak (*impact*)

Dampak merupakan seberapa jauh individu dapat berpengaruh terhadap hasil/output pekerjaan yang bersifat strategis, administratif, dan kegiatan operasional lainnya di lingkungan kerja.

Dari uraian diatas disimpulkan bahwa aspek *psychological empowerment* terdiri dari empat (4) aspek yaitu: makna (*meaning*), kompetensi (*competence*), penentuan diri (*self-determination*), dan dampak (*impact*).

2.3.3. Faktor yang Mempengaruhi *Psychological Empowerment*

Penelitian yang dilakukan Bandura (1986, Hackman dan Oldman, 1980; Kanter, 1983; dalam Whetten & Cameron, 2015) menyatakan terdapat sembilan faktor dalam *psychological empowerment* yaitu :

1. Memahami visi dan misi; individu akan merasa diberdayakan apabila organisasi memberikan pemahaman kepada individu tentang visi dan misi di organisasinya, sehingga individu dapat berkontribusi terhadap organisasinya karena memiliki tujuan yang jelas.
2. Mengembangkan keahlian individu; penting bagi pimpinan untuk dapat membantu individu mengembangkan keahlian stafnya. Stafnya dapat melakukan pekerjaan yang mudah terlebih dahulu kemudian melakukan tugas yang sulit sampai mendapatkan pengalaman dalam bekerja. Kemampuan ini disebut sebagai *organizational intelligence*; yaitu kemampuan organisasi untuk mempelajari, mengelola pengetahuan serta menerapkannya pada pengambilan keputusan yang efektif dan beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan bisnis
3. Model peran; dalam memberdayakan stafnya, pimpinan berperan sebagai model sesuai dengan perilaku yang diinginkan atau staf yang senior dapat menjadi model peran bagi staf junior.
4. Memberikan dukungan; dalam memberdayakan staf perlu diberi dukungan seperti memberikan penghargaan, pujian, umpan balik terhadap pekerjaannya yang telah dilakukan.
5. Membangun emosi yang positif; pimpinan dapat menghilangkan emosi negatif seperti rasa takut, kecemasan dengan membangun emosi positif seperti rasa gembira, rasa kebersamaan dalam menyelesaikan tugas staf.
6. Memberikan informasi yang dibutuhkan; informasi merupakan salah satu alat kekuasaan dalam memberdayakan stafnya. Pimpinan harus memberikan

informasi yang relevan dengan tugas yang akan dikerjakan stafnya untuk menumbuhkan rasa diberdayakan oleh pimpinan.

7. Memberikan sumber yang diperlukan; selain informasi sumber-sumber lain akan dapat membantu menyelesaikan tugas staf, misalnya memberikan pelatihan dan pengalaman yang dapat membantu pemberdayaan staf.
8. Membantu dalam membina hubungan untuk memperoleh hasil yang diinginkan; staf merasa lebih diberdayakan jika didukung oleh pimpinan dalam membina hubungan dengan staf lain, atau staf diberi motivasi, kesempatan untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik.
9. Menciptakan rasa percaya diri staf; dapat melalui rasa saling percaya, kejujuran, *caring*, keterbukaan dan memiliki kompetensi.

Dari uraian diatas disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *psychological empowerment* yaitu; memiliki visi dan misi, *organizational intelligence*, model peran, dukungan, keadaan emosi positif, informasi, sumber pelatihan dan pengembangan, membangun hubungan baik, dan meningkatkan rasa percaya diri staf.

2.4. Kerangka Konseptual

2.4.1. Pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap *Psychological Empowerment*

Putri & Ratnaningsih, (2020) mengemukakan bahwa *psychological empowerment* atau pemberdayaan psikologis merupakan keadaan psikologis yang dijelaskan dalam empat set kognisi yang meliputi makna, kompetisi, penentuan nasib sendiri, dan dampak. Pemberdayaan psikologis membantu perkembangan individu untuk menjadi lebih efektif dalam suatu organisasi melalui interaksi sosial yang terjadi didalamnya. *Psychological empowerment* atau pemberdayaan

psikologis dapat didefinisikan sebagai orientasi motivasi aktif yang berkaitan dengan peran kerja individu dan perasaan individu yang memegang kendali di tempat kerja. Pemberdayaan psikologis individu dinilai sangat penting karena dapat mempengaruhi perkembangan profesional dan kesejahteraan psikologis mereka. Individu yang diberdayakan tidak akan menunggu instruksi secara pasif melainkan mereka akan aktif dalam mengubah dan mempengaruhi lingkungan kerja mereka, yang mengarah pada efisiensi yang lebih besar.

Lourdes Machado, et all (2020) mengatakan bahwa Pemberdayaan psikologis berperan penting dalam memperoleh dukungan organisasi, efektivitas organisasi dan berpengaruh besar terhadap kualitas kerja. *Psychological empowerment* menjadikan organisasi sebagai tolak ukur dalam pemberdayaan psikologis karena dengan adanya peran pemberdayaan psikologis kinerja individu yang memiliki kemampuan mengontrol, mengelola dan memilih cara untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Liden, dkk, 2006 (dalam Ardini 2010) menemukan adanya pengaruh kuat dari *quality of work life*/kualitas kehidupan kerja terhadap profesionalisme, yang akhirnya bermuara kepada hasil atau kinerja individu. Lebih lanjut diungkap bahwa kualitas kehidupan kerja dapat dimaknai sebagai tingkat individu dapat memenuhi kebutuhan diri yang terpenting tatkala melaksanakan pekerjaannya sebagai personil Polri.

Untuk dapat bekerja dan berperan aktif dalam melaksanakan seorang personil polri dituntut harus benar-benar memiliki kecakapan teknik yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan dan kematangan etik, sebab pekerjaan polisi merupakan pekerjaan yang tidak bisa diprediksi serta tidak memiliki batas

waktu, setiap saat masyarakat membutuhkan bantuan polisi maka polisi harus siap. Masyarakat yang dihadapi polisi juga berasal dari berbagai macam golongan dengan status dan kepentingan yang berbeda, kepentingan golongan masyarakat yang berbeda sering kali saling berbenturan, sehingga seorang personil polisi dituntut mampu memberikan pelayanan terbaik sesuai dengan kompetensinya, (Raharjo, 2002).

Quality of work life/kualitas kehidupan kerja memiliki peran penting dalam membentuk pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) karyawan. QWL yang baik menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan rasa percaya diri, otonomi, dan kemampuan mereka dalam pekerjaan. QWL Menciptakan Lingkungan Kerja Positif: QWL yang baik mencakup berbagai aspek seperti keseimbangan kehidupan kerja, pengakuan, keamanan kerja, hubungan interpersonal yang positif, dan kesempatan pengembangan diri. Lingkungan kerja yang positif ini membantu mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung merasa lebih termotivasi dan percaya diri dalam melakukan pekerjaan mereka.

Dengan demikian disimpulkan bahwa secara keseluruhan, *quality of work life* memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *psychological empowerment*/pemberdayaan psikologis.

2.4.2. Pengaruh *Psychological Empowerment* Terhadap Kinerja

Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan seorang pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi (Muliawan et al., 2017). Kinerja memiliki

peranan penting dalam berbagai konteks, baik dalam lingkup individu, organisasi, maupun dalam hubungan sosial. Secara umum, kinerja mengacu pada hasil atau prestasi yang dicapai dalam menjalankan suatu tugas atau peran. Kinerja yang baik dapat memberikan berbagai manfaat positif.

Kinerja memiliki peranan yang sangat penting dalam berbagai aspek kehidupan. Memahami dan mengelola kinerja dengan baik adalah kunci untuk mencapai kesuksesan, baik pada tingkat individu, organisasi, maupun dalam hubungan social. Salah satu faktor internal yang berpengaruh terhadap kinerja adalah *psychological empowerment*.

Menurut P. Elbeyi (2021) *psychological empowerment* adalah tingkat kognisi *empowerment* pemberdayaan) yang dirasakan individu. Pemberdayaan psikologis adalah tingkat pemberdayaan yang diyakini individu tentang makna pekerjaan, kemampuan mereka untuk bekerja, motivasi diri dan kemandirian dalam mempengaruhi hasil kinerja layanan individu.

Menurut Feldman and Khademian (2003, dalam Spreitzer, 2017) *psychological empowerment*/pemberdayaan psikologis dapat memberikan pengaruh terhadap individu, organisasi, dan masyarakat. Hasil penelitian di Inggris menemukan bahwa pemberdayaan psikologis (dimensi kemaknaan, penentuan diri, dan dampak) memberikan pengaruh terhadap kesehatan fisik dan mental, serta memberikan pengaruh besar terhadap kepuasan kerja (Holdsworth & Cartwright, 2013 dalam Spreitzer, 2017). Oleh karena itu untuk mengatasi dampak yang diakibatkan ketidakberdayaan staf diperlukan keterlibatan pimpinan dalam memberdayakan stafnya.

Psychological empowerment/pemberdayaan bermanfaat dalam

meningkatkan kinerja, individu menjadi lebih efektif (Spreitzer 2017), meningkatkan produktifitas, motivasi untuk bekerja secara lebih efektif, hal ini akan mengarahkan organisasi untuk mendukung anggotanya. *Psychological empowerment* merupakan suatu keadaan yang memberikan power dan kendali kepada seseorang, sehingga perasaan mampu untuk melakukan pekerjaan dan memperlancar keadaan yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik terhadap tugas, yang dimanifestasikan kedalam empat kognisi, yaitu *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*. Pemberdayaan psikologis juga merupakan salah satu tindakan motivasi terhadap individu agar dapat melakukan pekerjaan seefektif mungkin

Buksnyte-Marmiene, et al (2022) dalam penelitiannya menemukan dengan menganalisis berbagai faktor organisasi yang mendorong *psychological empowerment*. Hasil dari studi ini menunjukkan bahwa organisasi harus dipandang sebagai sistem di mana faktor-faktor organisasi saling terkait dan terhubung dengan *psychological empowerment*/pemberdayaan psikologis ditempat kerjanya, Ditentukan bahwa tujuan organisasi memprediksi pemberdayaan psikologis umum dan makna kerja yang dirasakan. Dua faktor organisasi tujuan dan kepemimpinan memprediksi individu memiliki pemberdayaan psikologis untuk membuat keputusan, dan kepercayaan individu terhadap kompetensi diprediksi, selanjutnya terdapat tiga faktor organisasi: tujuan, hubungan, dan penghargaan.

Hackman dan Oldman, 1980; Kanter, 1983; dalam Whetten & Cameron, 2015) menyatakan terdapat sembilan faktor dalam *psychological empowerment* yaitu : a. Memahami visi dan misi; individu akan merasa diberdayakan apabila

organisasi memberikan pemahaman kepada individu tentang visi dan misi di organisasinya, sehingga individu dapat berkontribusi terhadap organisasinya karena memiliki tujuan yang jelas. b. Mengembangkan keahlian individu; penting bagi pimpinan untuk dapat membantu individu mengembangkan keahlian stafnya. Stafnya dapat melakukan pekerjaan yang mudah terlebih dahulu kemudian melakukan tugas yang sulit sampai mendapatkan pengalaman dalam bekerja.

Penelitian Damayanti (2021) membuktikan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Adapun indikator variabel *psychological empowerment* memiliki nilai mean sebanyak 3,73 untuk meaning, sebanyak 3,85 untuk competence, sebanyak 3,90 untuk self-determination, dan sebanyak 3,72 untuk impact dengan mean variabel sebanyak 3,80 yang tergolong kategori baik. Dimana pengaruh *psychological empowerment* terhadap kinerja sebesar 79,4%.

Dengan demikian, pemberdayaan psikologis bukan hanya tentang memberikan wewenang kepada individu, tetapi juga tentang menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan individu untuk merasa termotivasi, kompeten, dan memiliki kontrol atas pekerjaan mereka. Hal ini pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan

2.4.3. Pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap Kinerja

Kinerja individu yang tinggi diyakini mampu mempengaruhi munculnya semangat dalam diri individu untuk selalu memperbaiki cara kerjanya. Semangat kerja tersebut menjadi sumber utama bagi munculnya perilaku-perilaku produktif. Perilaku produktif merupakan konsekuensi dari adanya suatu tanggung jawab dari

individu untuk mencapai kinerja kerja yang tinggi melalui cara-cara kerja yang efektif dan efisien (Hartijasti, 2002).

Perilaku yang efektif juga bisa menghasilkan kinerja kerja yang sesuai dengan rencana atau seberapa jauh perilaku individu berhasil mencapai ketentuan kinerja kerja yang direncanakan, sedangkan perilaku yang efisien adalah perilaku yang mampu memanfaatkan segala sumber daya (masukan) dengan baik, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang bernilai jauh lebih tinggi dari sumber daya yang digunakan (Suhariadi, 2002).

Penelitian yang dilakukan oleh Probst (2020) terhadap 283 individu sektor publik di Amerika Serikat, menemukan bahwa individu yang memiliki *quality of work life* memiliki sikap kerja yang lebih positif, mampu memberikan pelayanan terbaik bagi klien yang didasarkan pada ilmu pengetahuan, sehingga menjadi lebih profesional dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Individu dengan *quality of work life* yang tinggi akan memenuhi kebutuhan yang diikuti dengan memenuhi tujuan organisasi secara efektif dan efisien, hal tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja individu. *Quality of work life (QWL)* memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan. QWL yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya berdampak pada produktivitas dan efektivitas kerja.

Siregar, B. (2016) mengemukakan bahwa Karyawan merupakan suatu aset yang penting bagi perusahaan untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan. Secara umum diperlukan adanya usaha untuk meningkatkan pengetahuan, pendidikan atau keterampilan, disiplin dan sikap mental para karyawannya pada

tiap-tiap tingkatan secara terus menerus. Pengembangan karyawan akan menciptakan kondisi dinamis di dalam organisasi, maka pada dasarnya karyawan yang telah mendapatkan kesempatan untuk mengikuti program pengembangan tersebut akan lebih mudah menyesuaikan diri pada perkembangan teknologi maupun sosial. *Quality of work life* (QWL) mengacu kepada bagaimana efektifnya lingkungan pekerjaan dalam memenuhi keperluan-keperluan pribadi dan nilai-nilai dari karyawan perusahaan tersebut. Kualitas kehidupan kerja ditentukan oleh kompensasi yang diterima karyawan, kesempatan untuk berpartisipasi dalam organisasi, keamanan kerja, desain kerja dan kualitas interaksi antar anggota organisasi. Kualitas kehidupan kerja dan kinerja merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan.

Quality of work life/QWL bukan hanya tentang kondisi fisik tempat kerja, tetapi juga tentang bagaimana organisasi menciptakan lingkungan kerja yang positif, mendukung, dan memuaskan bagi karyawan. *Quality of work life*/QWL yang baik pada akhirnya akan berdampak pada kinerja individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan.

2.4.4. Pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap Kinerja di Moderasi oleh *Psychological Empowerment*

Kinerja merupakan suatu sikap dan perilaku yang dapat ditingkatkan dari waktu ke waktu tetapi membutuhkan keberanian dan keyakinan terhadap diri untuk berhasil serta keyakinan untuk berhasil sesuai dengan yang diinginkan lewat tindakan dirinya sendiri. Kinerja merupakan kemampuan dalam melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengertian kinerja ini diarahkan pada hasil kerja yang nyata dan jelas dari suatu organisasi sehingga

kinerja dapat disebut sebagai perilaku dan sikap kerja seseorang untuk mencapai tujuan menurut ukuran atau standart yang berlaku.

Kinerja karyawan secara signifikan dipengaruhi oleh *quality of work life* (QWL) atau kualitas kehidupan kerja. Kualitas kehidupan kerja yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan, sehingga berdampak positif pada kinerja mereka. *Quality of work life/QWL* adalah investasi yang baik bagi perusahaan. Dengan memperhatikan dan meningkatkan QWL, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kinerja karyawan, dan mencapai tujuan bisnis yang lebih baik. (Nurlaili, N., dkk. 2023).

Fanya, et all (2020). mengemukakan bahwa Kinerja individu dipengaruhi berbagai faktor, antara lain *quality of work life* atau diartikan kualitas kehidupan kerja. *Quality of work life* diidefinisikan sebagai suatu proses dimana organisasi memberikan respons kepada kebutuhan karyawan dengan mengembangkan mekanisme yang memungkinkan karyawan untuk berbagi dalam membuat keputusan yang membentuk kehidupan kerjanya. Elemen-elemen penting dari *quality of work life* adalah keamanan kerja, kepuasan kerja, pemberian penghargaan yang baik, keuntungan karyawan, keterlibatan karyawan dan performansi organisasi,

Hasil penelitian Hersanti, et all (2020) menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *quality of work life* terhadap kinerja yang ditunjukkan dengan tingkat hubungan yang sangat kuat dan kontribusi yang diberikan *quality of work life* terhadap kinerja sebesar 67,1%. Hal ini menjelaskan bahwa *quality of work life* besar pengaruhnya terhadap kinerja di mana sebagian besar responden menyatakan *quality of work life* cukup baik dan penilaian kinerja

sebagian besar sedang. Salah satu faktor yang mempengaruhi individu dalam bekerja adalah *quality of work life*. Penerapan *quality of work life* dalam lingkungan kerja diharapkan dapat terus menjaga dan meningkatkan kinerja terus berupaya dengan maksimal demi kemajuan dan perkembangan organisasi sehingga visi dan misi dapat tercapai.

Adhystia Putri, et al., (2022) melalui penelitiannya menemukan bahwa Pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) mempengaruhi kinerja karena meningkatkan motivasi intrinsik, rasa kepemilikan terhadap pekerjaan, dan kepercayaan diri individu dalam menyelesaikan tugas. Individu yang merasa diberdayakan secara psikologis cenderung lebih termotivasi, kreatif, dan berkinerja lebih baik

Conger dan Kanungo (1988) dan Thomas dan Velthouse (1990) dalam Singh, et al. (2013) *psychological empowerment* merupakan konsep peningkatan motivasi individu di tempat kerja melalui pendelegasian wewenang ke tingkat terendah dalam sebuah organisasi, sehingga keputusan yang kompeten dapat dibuat. Peningkatan motivasi individu yang bermuara pada keputusan yang kompeten tentu menjadikan *psychological empowerment*/pemberdayaan psikologis sebagai variabel yang penting bagi organisasi.

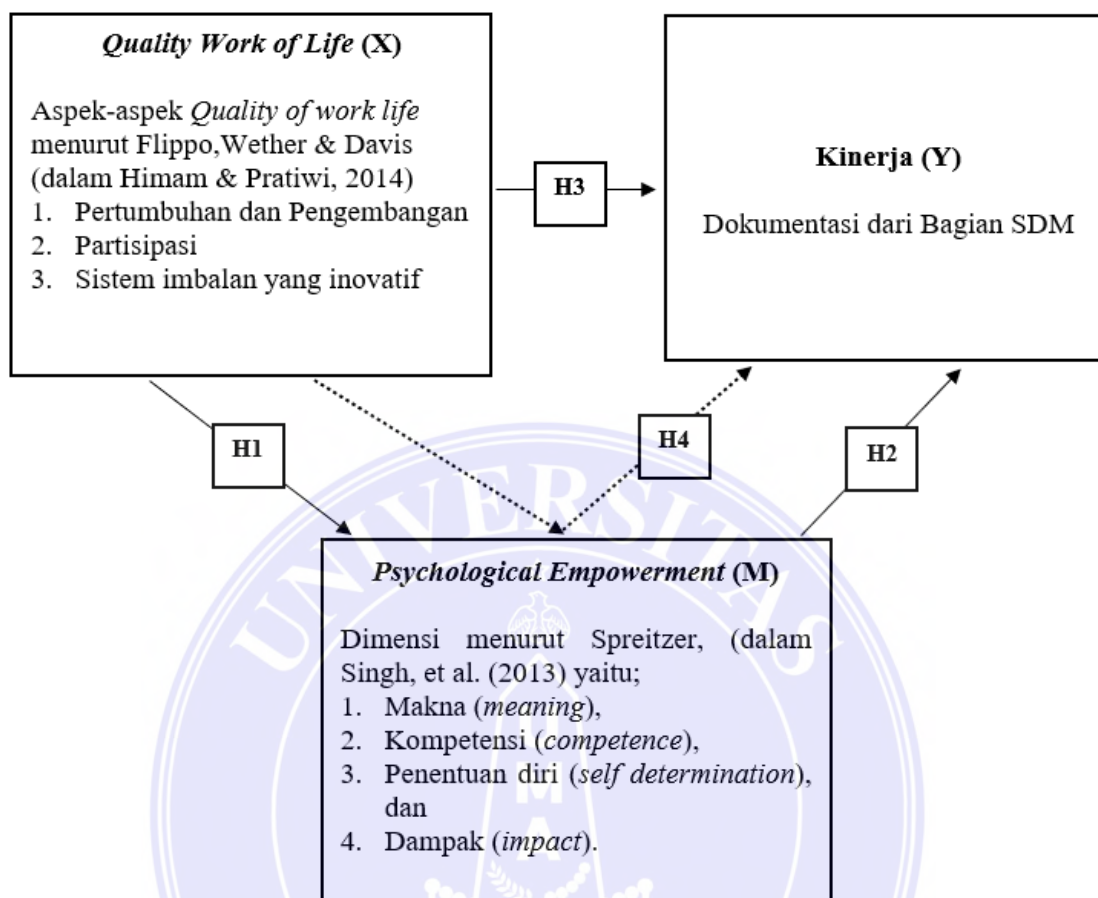
Manfaat *psychological empowerment*/pemberdayaan psikologis adalah dapat membuat individu tidak mudah putus asa dalam menghadapi kesulitan atau ancaman (Fredrickson, et al., 2003 dalam Spreitzer, 2007). *Psychological empowerment*/pemberdayaan dapat menjadi sumber daya dan membantu individu untuk bangkit kembali dari keterpurukan keadaan yang dialaminya (Sutcliffe & Vogus, 2003 dalam Spreitzer, 2007). Selain itu, individu tekun dalam bekerja, dan

dapat memfasilitasi harapan bahwa keadaan akan menjadi lebih baik di masa depan (Spreitzer & Mishra, 2000 dalam Spreitzer, 2007).

Keyakinan akan kemampuan individu dalam melaksanakan peran kerjanya sangat dibutuhkan dalam kegiatan organisasi. Menurut Meyerson dan Kline (2018) pemberdayaan psikologis adalah keyakinan seorang individu akan kemampuannya untuk melakukan kegiatan kerja terkait dengan ketrampilan dan kompetensi. Lebih jauh, Meyerson dan Kline (2008) menjelaskan bahwa pemberdayaan psikologis berkaitan dengan bagaimana orang-orang yang kompeten atau mampu merasa diberdayakan di lingkungan kerjanya. Mereka yang merasa lebih kompeten tentang kemampuannya dan berhasil diberdayakan atau memiliki tingkat pemberdayaan psikologis lebih tinggi seharusnya akan; a). merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. b). Akan lebih berkomitmen secara afektif terhadap organisasi. c). Memiliki niat yang lebih rendah untuk keluar dari organisasi. d). Menunjukkan kinerja yang lebih positif.

Boyatzis dan Ron (2021) mengemukakan, bahwa menemukan orang yang tepat dalam organisasi bukanlah hal yang mudah, karena yang dibutuhkan bukan hanya orang yang berpendidikan lebih baik ataupun orang yang berbakat saja. Akan tetapi, terdapat faktor-faktor psikologis yang mendasari hubungan antara seseorang dengan organisasinya, hingga akan tercapai kinerja yang baik.

2.5. Kerangka Penelitian



Gambar 2.2 Kerangka Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Tipe Penelitian

Pada dasarnya metode penelitian merupakan cara untuk menyimpulkan, menyusun dan menganalisis data tentang masalah yang menjadi objek peneliti. Metode Penelitian yang akan digunakan dalam penelitian yaitu kuantitatif. Penelitian yang bersifat deskriptif bertujuan menggambarkan secara tepat sifat-sifat suatu individu, keadaan, gejala, atau kelompok tertentu, atau untuk menentukan frekuensi adanya hubungan tertentu antara suatu gejala lain dalam masyarakat. Dalam hal ini mungkin sudah ada hipotesis-hipotesis, mungkin belum, tergantung dari sedikit-banyaknya pengetahuan tentang masalah yang bersangkutan.

3.2. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah kinerja, *quality of work life* dan *psychological empowerment*. Adapun fungsi masing-masing variabel tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Variabel tergantung : Kinerja (Y)
- b. Variabel bebas : *Quality of Work Life* (X)
- c. Variabel mediasi : *Psychological Empowerment* (M)

3.3. Definisi Operasional

3.3.1. Kinerja

Kinerja personil adalah bentuk kemampuan dalam memelihara ketertiban dan keamanan masyarakat, memberikan pelayanan publik serta penegakan

hukum dengan indikator Kinerja Utama dan Penunjang yang digunakan untuk mengukur kinerja Satker Satbrimob Polda secara komprehensif dalam melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat.

3.3.2. *Quality of Work Life*

Quality of work life adalah suatu bentuk persepsi dari individu tentang suasana, pengalaman, kepuasan kerja dan kesempatan untuk tumbuh serta berkembang dalam organisasi demi mencapai tujuan organisasi. Indikator pengukuran variabel *quality of work life* mengacu pada pendapat, Wether & Davis (dalam Himam & Pratiwi, 2014) yakni 1) Pertumbuhan dan pengembangan, 2) Partisipasi, 3) Imbalan yang inovatif, 4) Lingkungan kerja.

3.3.3. *Psychological Empowerment*

Psychological empowerment merupakan bentuk pendelegasian tanggung jawab dan wewenang terhadap individu yang terbentuk dari interaksi antara individu dan lingkungan kerja dengan aspek makna (*meaning*), kompetensi (*competence*), dampak (*impact*), dan penentuan diri (*self-determination*) dalam kehidupan kerja individu.

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi merupakan sekelompok dari subjek yang hendak kita berikan generalisasi berdasarkan pada hasil dari penelitian (Azwar, 2017). Sehingga, dapat dikatakan bahwa populasi merupakan keseluruhan dari subjek penelitian yang akan kita jadikan sebagai wilayah untuk generalisasi, dimana subjek penelitian tersebut akan diukur dan diteliti (Sugiyono, 2019). Untuk itu, populasi dalam penelitian adalah seluruh personel yang berada di Satuan Brimob Polda SUMUT

yang berjumlah 232 personel.

3.4.2. Sampel

Sampel penelitian ini adalah 232 personel.

3.4.3. Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu *total sampling*, yaitu seluruh populasi dijadikan sampel, dengan demikian jumlah sampel adalah 232 personel.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Data dari ketiga variabel akan diperoleh melalui metode dokumentasi dan metode skala. Metode Skala yaitu metode pengumpulan data dengan menggunakan kumpulan pertanyaan mengenai suatu obyek (Azwar, 1999). Penggunaan metode skala menurut Hadi (1993) didasari oleh beberapa alasan, yaitu: (1) subyek adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri; (2) apa yang dinyatakan subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya; (3) interpretasi subyek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepadanya adalah sama dengan yang dimaksud peneliti.

Untuk memperoleh data, dibutuhkan metode pengumpulan data tertentu. Metode pengumpulan data dapat dipahami sebagai cara yang digunakan peneliti untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data dapat dijelaskan dalam beberapa bagian berikut.

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan dalam mengumpulkan data adalah metode dokumentasi untuk data kinerja dan metode angket berbentuk skala untuk data *quality of work life* dan data *psychological empowerment*.

a. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi diambil dari dokumentasi perusahaan, digunakan untuk melihat dan mengumpulkan data tentang kinerja individu, yaitu berupa Blanko Penilaian Kinerja Individu

Data kinerja individu diperoleh dengan menggunakan blanko penilaian kinerja individu. Blanko ini digunakan untuk mengetahui sejauhmana tingkat kinerja individu. Artinya, semakin tinggi skor blanko penilaian kinerja individu maka semakin menunjukkan tingginya kinerja individu, sebaliknya semakin rendah skor blanko penilaian kinerja individu maka semakin menunjukkan rendahnya tingkat kinerja individu.

Data kinerja diperoleh melalui dokumentasi dari bagian SDM, dimana digunakan penilaian kinerja semester II (bulan Juni – Desember 2024) periode II tahun 2024.

b. Metode Skala

Metode skala adalah suatu metode penelitian dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berisi aspek-aspek yang hendak diukur, yang harus dijawab atau dikerjakan oleh subyek penelitian dan berdasarkan atas jawaban subyek, peneliti mengambil kesimpulan mengenai subyek yang diteliti (Suryabrata, 1990). Dalam penelitian ini metode skala digunakan untuk variabel bebas dan variabel tergantung.

Dipilihnya metode skala ini berdasarkan atas anggapan:

1. Bahwa subyek adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri
2. Bahwa apa yang dinyatakan oleh subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.

3. Bahwa interpretasi subyek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepadanya adalah sama dengan apa yang dimaksudkan oleh peneliti. (Hadi, 1993).

Skala yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala model Likert yang dimodifikasi. Modifikasi yang dilakukan adalah dengan tidak mengikutsertakan pilihan jawaban N (Netral) dengan alasan untuk menghindari kecenderungan subyek memilih pada satu jawaban alternatif N (netral) yang berarti tidak dapat menentukan pilihan jawaban. Menurut Hadi (1993), Skala Likert merupakan skala yang paling banyak digunakan, karena skala ini dapat dinilai setuju atau tidak setuju. Penilaian antara setuju dengan tidak setuju dapat dibagi menjadi empat kategori. Sedang bentuk pernyataannya dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu pernyataan yang *favorable* dan pernyataan yang *unfavorable*.

Sistem penilaian keempat kategori tersebut, untuk pernyataan yang *favourable*, yaitu: sangat setuju (SS) nilai 4, setuju (S) nilai 3, tidak setuju (TS), sangat tidak setuju (STS) nilai 1. Kemudian untuk pernyataan *unfavourable*, yaitu: sangat setuju (SS) nilai 1, setuju (S) nilai 2, tidak setuju (TS) nilai 3, sangat tidak setuju (STS) nilai 4.

1. Skala *Quality of Work Life*

Indikator pengukuran variabel *quality of work life* mengacu pada Flipppo, Wether & Davis (dalam Himam & Pratiwi, 2014) yakni 1) pertumbuhan dan pengembangan, 2) partisipasi, 3) imbalan yang inovatif, 4) lingkungan kerja. Instrumen angket yang digunakan menggunakan skala likert dengan empat opsi. Adapun tabel *layout* instrumen *quality of work life* dalam penelitian ini adalah

sebagai berikut:



Tabel 3.1 Distribusi Penyebaran Skala *Quality of Work Life*

No	Aspek Kualitas Kehidupan Kerja	Indikator	Nomor aitem		Jumlah
			<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1.	Pertumbuhan & Pengembangan	Kemungkinan mengembangkan kemampuan	1, 2, 3	10, 11	5
		Tersedianya kesempatan untuk menggunakan kemampuan atau pengetahuan	7, 8, 9	4, 5, 6	6
2.	Partisipasi	Keterlibatan individu dalam tahapan pengambilan keputusan	12	17, 18, 19	4
		Memberikan kesempatan individu untuk mempraktekkan keputusan	15, 16	13, 14	4
3.	Imbalan yang inovatif	Imbalan sesuai standar hidup individu	20	25	2
		Imbalan seusia dengan standar pengupahan	24	21, 22, 23	4
4.	Lingkungan kerja	Lingkungan secara fisik	26	27, 28	3
Jumlah			12	16	28

2. Skala *Psychological Empowerment*

Skala *psychological empowerment* disusun berdasarkan dimensi menurut Spreitzer, (dalam Singh, et al. (2013) yaitu; 1. Makna (*meaning*), 2. Kompetensi (*competence*), 3. Penentuan diri (*self-determination*), dan 4. Dampak (*impact*).

Berikut adalah tabel *blueprint* skala *psychological empowerment*

Tabel 3.2 *Blueprint* Skala *Psychological Empowerment*

No	Dimensi	Indikator	Sebaran aitem	Jumlah
1	<i>Meaning</i>	Pentingnya pekerjaan	1, 2, 3, 4	4
2	<i>Competence</i>	Kepercayaan diri terhadap kemampuan	5	1
		Keyakinan terhadap kapabilitas yang dimiliki	6	1
		Menguasai keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan	7	1
		Adanya otonomi dalam memulai dan mengatur pekerjaan	8	1
3	<i>Self determination</i>	Individu membuat perbedaan dalam pencapaian tujuan tugas	9	1
		Dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan	10	1
4	<i>Impact</i>	Merasa memiliki pengaruh terhadap organisasi	11, 12	2
		Merasa memiliki kontrol terhadap organisasi	13, 14	2
Total				14

3.6. Prosedur Penelitian

Dalam penelitian ini dipergunakan skala interval yaitu skala likert (untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial). Dalam penelitian fenomena sosial ini ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Sugiyono (2014) mengatakan bahwa dengan *skala likert* maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan acuan untuk menyusun item-item instrumen yang berupa pernyataan atau pertanyaan. Skala likert adalah suatu skala psikometrik yang umum digunakan dalam angket dan merupakan skala yang paling banyak digunakan dalam riset berupa survei.

3.7. Teknik Analisis Data

Setelah mendapatkan data yang diperlukan dari observasi, wawancara, studi dokumentasi, dan studi literatur, maka tahap selanjutnya adalah pengolahan dan analisis data. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dengan bantuan komputer menggunakan program SEM.

SEM merupakan suatu metode analisis statistik multivariat. Melakukan olah data SEM berbeda dengan melakukan olah data regresi atau analisis jalur. Olah data SEM lebih rumit, karena SEM dibangun oleh model pengukuran dan model struktural. Di dalam SEM terdapat 3 kegiatan secara bersamaan, yaitu pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen (*confirmatory factor analysis*), pengujian model hubungan antara variabel (*path analysis*), dan mendapatkan model yang cocok untuk predeksi (analisis model struktural dan analisis regresi). Sebuah pemodelan lengkap pada dasarnya terdiri dari model

pengukuran (*measurement model*) dan *structural model* atau *causal model*. Model pengukuran dilakukan untuk menghasilkan penilaian mengenai validitas dan validitas diskriminan, sedangkan model struktural, yaitu pemodelan yang menggambarkan hubungan-hubungan yang dihipotesakan. Untuk melakukan olah data SEM dengan lebih mudah dapat menggunakan bantuan software statistik.

Dalam penelitian ini yang akan diuji adalah seberapa besar peran *work engagement* dipengaruhi oleh *psychological empowerment* dan *perceived organizational support* sebagai variabel moderator. Dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji, maka uji statistik yang dilakukan yaitu dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) atau Model Persamaan Struktural. Pengujian yang dilakukan adalah untuk mengetahui pengaruh variabel independen X_1 dan M terhadap Y.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis penelitian, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM atau *Struktural Equation Modelling* yang dioperasikan melalui program Smart-PLS versi 3.0. Pemodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur indikator dari sebuah konsep) dan regresi (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah diidentifikasi dimensinya). Metode SEM dapat digunakan untuk menganalisis penelitian yang memiliki beberapa variabel independen (*exogen*), dependen (*endogen*), moderating dan intervening secara partial dan simultan.

Augusty (2006) menyatakan beberapa alasan penggunaan program SEM sebagai alat analisis adalah bahwa SEM sesuai digunakan untuk:

1) Mengkonfirmasi unidimensionalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi / konstruk / konsep / faktor; 2) Menguji kesesuaian/ketetapan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti; dan 3) Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun/diamati dalam model penelitian (Augusty, 2006).

SEM pada dasarnya merupakan suatu teknik statistika yang dipakai untuk menguji serangkaian hubungan antara beberapa variabel yang terbentuk dari variabel faktor ataupun variabel terobservasi yang dianalisis dengan menggunakan program SEM (*Struktural Equation Modelling*). Tujuan analisis ini adalah menerangkan hubungan seperangkat variabel dengan variabel lainnya. Dengan analisis ini dapat diketahui besarnya pengaruh masing-masing variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen*. Besarnya pengaruh dari variabel eksogen ke variabel endogen dinyatakan oleh besarnya koefisien determinasi.

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan *software SmartPLS versi 3*. PLS adalah salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik SEM lainnya. SEM memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial. *Partial Least Square* (PLS merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data juga tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar (Gozali, 2012).

Partial Least Square (PLS) selain dapat mengkonfirmasi teori, namun juga untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Selain itu PLS juga digunakan untuk mengkonfirmasi teori, sehingga dalam penelitian yang berbasis prediksi PLS lebih cocok untuk menganalisis data. *Partial Least Square* (PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. Partial Least Square (PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi unidentified model. Pemilihan metode *Partial Least Square* (PLS) didasarkan pada pertimbangan bahwa dalam penelitian ini terdapat 3 variabel laten yang dibentuk dengan indikator refleksif dan variabel diukur dengan pendekatan refleksif *second order factor*. Model refleksif mengasumsikan bahwa konstruk atau variabel laten mempengaruhi indikator, dimana arah hubungan kausalitas dari konstruk ke indikator atau manifest (Ghozali, 2012) sehingga diperlukan konfirmasi atas hubungan antar variabel laten. Pendekatan untuk menganalisis *second order factor* adalah menggunakan *repeated indicators approach* atau juga dikenal dengan *hierarchical component model*. Walaupun pendekatan ini mengulang jumlah variabel manifest atau indikator, namun demikian pendekatan ini memiliki keuntungan karena model ini dapat diestimasi dengan algoritma standar PLS (Ghozali, 2012).

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada penelitian dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Psychological Empowerment*, dengan nilai *t-statistik* sebesar $38,823 > 1,96$ dan atau dengan nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$.
2. Tidak ada pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap Kinerja, dengan nilai *t-statistik* sebesar $1,658 < 1,96$ dan atau dengan nilai *p-value* sebesar $0,098 > 0,05$.
3. Tidak ada pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja, dengan nilai *t-statistik* sebesar $1,949 < 1,96$ dan atau dengan nilai *p-value* sebesar $0,052 > 0,05$.
4. Ada pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja yang di Moderasi oleh *Psychological Empowerment*, dengan nilai *t-statistik* moderating effect sebesar $2,335 > 1,96$ dan atau dengan nilai *p-value* sebesar $0,020 < 0,05$.

5.2. Saran

Berdasarkan analisis penelitian, pembahasan dan kesimpulan penelitian, peneliti mengajukan beberapa saran penelitian, sebagai berikut:

5.2.1. Saran untuk Anggota Brimob Polda Sumut

1. Peningkatan *Psychological Empowerment*:
 - a. Saran: Anggota Brimob perlu diberikan kesempatan untuk meningkatkan *psychological empowerment* mereka melalui pelatihan

dan pengembangan yang berfokus pada peningkatan kompetensi, pemberian otonomi dalam pengambilan keputusan, penugasan yang bermakna, dan pemahaman tentang dampak pekerjaan mereka.

- b. Justifikasi: Penelitian menunjukkan bahwa *psychological empowerment* berperan penting dalam memoderasi pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja. Dengan meningkatkan *psychological empowerment*, anggota Brimob akan merasa lebih termotivasi dan memiliki kontrol atas pekerjaan mereka, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja.

2. Pemanfaatan Program *Quality of Work Life* (QWL):

- a. Saran: Anggota Brimob harus memanfaatkan program-program QWL yang ada, seperti program kesehatan, keseimbangan kerja-hidup dan pengembangan karir.
- b. Justifikasi: QWL yang baik dapat meningkatkan *psychological empowerment* anggota, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka.

3. Komunikasi dan Kolaborasi:

- a. Saran: Meningkatkan komunikasi dan kolaborasi antar anggota Brimob serta dengan atasan.
- b. Justifikasi: Komunikasi yang baik dapat meningkatkan rasa memiliki dan dukungan sosial, yang dapat meningkatkan *psychological empowerment* dan kinerja.

5.2.2. Saran untuk Institusi Polda Sumut

1. Pengembangan Program QWL yang Komprehensif:
 - a. Saran: Polda Sumut perlu mengembangkan program QWL yang komprehensif yang mencakup berbagai aspek kehidupan kerja, seperti imbalan yang inovatif, lingkungan kerja yang mendukung, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan.
 - b. Justifikasi: Penelitian menunjukkan bahwa QWL yang baik dapat meningkatkan *psychological empowerment* anggota, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka.
2. Fokus pada *Psychological Empowerment*:
 - a. Saran: Polda Sumut perlu memberikan perhatian khusus pada peningkatan *psychological empowerment* anggota Brimob melalui berbagai program dan kebijakan.
 - b. Justifikasi: *Psychological empowerment* terbukti memoderasi pengaruh QWL terhadap kinerja. Dengan meningkatkan *psychological empowerment*, Polda Sumut dapat memaksimalkan dampak positif dari program QWL terhadap kinerja anggota Brimob.
3. Evaluasi dan Peningkatan Berkelanjutan:
 - a. Saran: Polda Sumut perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap program QWL dan *psychological empowerment* yang ada untuk memastikan efektivitasnya. Hasil evaluasi dapat digunakan untuk melakukan perbaikan dan peningkatan berkelanjutan.

- b. Justifikasi: Evaluasi dan peningkatan berkelanjutan akan memastikan bahwa program-program yang ada tetap relevan dan efektif dalam meningkatkan QWL, *psychological empowerment*, dan kinerja anggota Brimob.
4. Kepemimpinan yang Mendukung:
 - a. Saran: Mendorong gaya kepemimpinan yang mendukung dan memberdayakan di semua tingkatan organisasi.
 - b. Justifikasi: Pemimpin yang mendukung dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan *psychological empowerment* anggota.

5.2.3. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

1. Eksplorasi Faktor-Faktor lain yang Mempengaruhi Kinerja:
 - a. Saran: Mengingat bahwa *psychological empowerment* tidak secara langsung mempengaruhi kinerja, penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi faktor-faktor lain yang mungkin memiliki pengaruh lebih besar, seperti motivasi intrinsik, kepuasan kerja, dukungan organisasi, atau keterampilan individu.
 - b. Justifikasi: Memahami faktor-faktor lain ini dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang apa yang mendorong kinerja karyawan.
2. Analisis Mediasi:
 - a. Saran: Melakukan analisis mediasi untuk melihat apakah ada variabel lain yang memediasi hubungan antara *Quality of Work Life* (QWL) dan Kinerja. Misalnya, kepuasan kerja atau komitmen organisasi.

- b. Justifikasi: Meskipun QWL tidak secara langsung mempengaruhi kinerja, mungkin ada variabel antara yang menjelaskan bagaimana QWL pada akhirnya dapat mempengaruhi hasil kinerja.
3. Studi Longitudinal:
 - a. Saran: Melakukan studi longitudinal untuk memahami bagaimana hubungan antara QWL, *Psychological Empowerment*, dan Kinerja berubah seiring waktu.
 - b. Justifikasi: Studi longitudinal dapat memberikan wawasan tentang efek jangka panjang dari QWL dan *Psychological Empowerment* terhadap kinerja karyawan.
4. Penelitian Kualitatif:
 - a. Saran: Menggunakan metode penelitian kualitatif, seperti wawancara mendalam atau focus group, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana karyawan merasakan QWL dan *Psychological Empowerment*, dan bagaimana hal itu mempengaruhi kinerja mereka.
 - b. Justifikasi: Data kualitatif dapat memberikan konteks dan nuansa yang mungkin tidak tertangkap oleh data kuantitatif.
5. Penggunaan Desain Penelitian Campuran (Mixed Methods):
 - a. Saran: Mengkombinasikan metode kuantitatif dan kualitatif untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif. Misalnya, menggunakan survei untuk mengukur QWL, *Psychological Empowerment*, dan Kinerja, diikuti dengan wawancara untuk menggali lebih dalam temuan-temuan dari survei.

- b. Justifikasi: Pendekatan ini dapat memberikan validasi silang antara data kuantitatif dan kualitatif, serta memberikan pemahaman yang lebih kaya tentang fenomena yang diteliti.
- 6. Studi Komparatif:
 - a. Saran: Membandingkan hubungan antara QWL, *Psychological Empowerment*, dan Kinerja di berbagai jenis organisasi atau industri.
 - b. Justifikasi: Konteks organisasi atau industri dapat mempengaruhi bagaimana variabel-variabel ini berinteraksi.
- 7. Variabel Moderasi Tambahan:
 - a. Saran: Menguji variabel moderasi lain yang mungkin mempengaruhi hubungan antara QWL dan Kinerja, seperti dukungan sosial, gaya kepemimpinan, atau budaya organisasi.
 - b. Justifikasi: Memahami variabel moderasi tambahan dapat membantu organisasi menyesuaikan intervensi mereka untuk meningkatkan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt MG. (2010). *Industrial/Organizational Psychology. An Applied Approach*. Sixth Edition Library of Congress Control Number: 2008940540. ISBN-13: 978-0-495-60106-7. ISBN-10: 0-495-60106-3
- Adhystia Putri, et al., (2022) *Gambaran Pemberdayaan Psikologis Dan Kinerja Tentor Di LBB Griya Talenta Surabaya* Jurnal Psikologi Wijaya Putra Vol. 3 No.1 Juli 2022
- Armstrong, Michael and Stephen, Taylor. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*, 13th edition, UK by Ashford Colour press Ltd.
- Damayanti, Y. (2021). *Pengaruh Empowering Leadership Terhadap Kinerja Guru Dengan Psychological Empowerment Sebagai Variabel Mediasi*. Jurnal Ilmu Manajemen Volume 9 Nomor 3 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Negeri Surabaya
- Daniel, C. O. (2019). *Analysis of Quality Work Life on Employee Performance*. International Journal of Business and Management Invention (IJBM), Vol. 8 Issue M02, pp: 60-65.
- Davis, Keith. 2010. *Organizational Behavior –Human Behavior at Work* 13th Edition. New Delhi: Mcgraw Hill Company
- D. Schultz & Schultz. (2010). *Psychology and Work Today*, edisi ke 10. New York: Pearson
- E. Sajitha (2023). *The Impact Of Quality Of Work Life On Employee Performance In Corporate Sector IJRDO - Journal of Business management* ISSN: 2455-6661. Volume-10, Issue-1, October, 2024
- Fanya, F., Kadir, A.H., & Kusumapradja, R. (2020). *Quality of Work Life (QWL) on Professional Care Providers at X Hospital, Jakarta*. JoMA, 4(1), 21–27. <https://www.kemalapublisher.com/index.php/JoMA/article/view/425>
- Firnanda, D. Y., & Wijayati, D. T. (2021). *Pengaruh Perceived Organizational Support, Self Efficacy dan Lingkungan Kerja terhadap Employee Engagement Karyawan PT. Pesona Arnos Beton*. Jurnal Ilmu Manajemen, 9(3), 1076–1091. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1076-1091>
- Hersanti, D. W., Gunistiyo, & Rahmatika, D. N. (2020). *Analisis Pengaruh Quality Of Work Life, Motivasi Berprestasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru*. Jurnal Inovasi Pembelajaran Karakter (JIPK), 5(1), 1–7. <http://www.irpp.com/index.php/jipk/article/download/1085/371371581>
- Juyumaya J (2022) *How psychological empowerment impacts task performance: The mediation role of work engagement and moderating role of age*. Front.

Psychol. 13:889936. doi: 10.3389/fpsyg.2022.889936

Kaswan., (2018), Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi, Graha Ilmu, Jakarta hal.259.

Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. Perilaku Organisasi. Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.

Luthans, F. (2011). Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Penebit Andi

Marques, J. M. R., La Falce, J. L., Marques, F. M. F. R., De Muylder, C. F., & Silva, J. T. M. (2019). The correlation between psychological empowerment, knowledge transfer and knowledge management maturity. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 489-507. DOI 10.1108/JKM-03-2018-0199.

Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2016. Human Resource Management Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat

Mardiani, I. N., & Widiyanto, A. (2021). Pengaruh Work-Life Balance, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja karyawan PT Gunanusa Eramandiri. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 4(2), 985-993

Moorhead, Gregory dan Ricky W. Griffin. 2013. Perilaku Organisasi : Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi. Edisi 9. Jakarta. Salemba Empat.

Mondy R Wayne, (2018) : Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Erlangga

Muliawan, Y., Perizade, B., & Cahyadi, A. (2017). Pengaruh Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) terhadap Kinerja Karyawan di PT Badja Baru Palembang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Terapan*, 14(2), 69–78. <https://doi.org/10.29259/jmbt.v14i2.5293>

Nurkholifa, N., & Budiono, B. (2022). Peran Mediasi Organizational Commitment pada Pengaruh Work Environment terhadap Employee Performance pada Karyawan PT. Asuka Engineering Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 329-343.

Nurlaili, N., Dewi, N., & Dwiyono, Y.(2023).Pengaruh dan Kontribusi Quality of Work Life terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan*,3(SE),201—208.<https://doi.org/10.30872/jimpian.v3iSE.3206>

Oktafien, S., Oktari, SD., Suhardi Agatha Rinta.(2023). The Effect Of Quality Of Work Life And Work Environment On Employee Performance. *JIMEA. Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)* Vol. 7 No. 1, 20. P-ISSN; 2541-5255 E-ISSN: 2621-5306. Page 136-151.

- P. Elbeyi, (2021). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction : A study on hotels in Turkey. in International Journal of Contemporary Hospitality Management August 2011 DOI: 10.1108/09596111111153475.
- Qian Meng and Fangfang Sun. (2019). The Impact Of Psychological Empowerment On Work Engagement Among University Faculty Members In China. Psychology Research and Behavior Management 2019:12. P.983-990.
- Sari, N.P.R., Bendesa, I.K.G., & Antara, M. (2020). The Influence of Quality of Work Life on Employees' Performance with Job Satisfaction and Work Motivation as Intervening Variables in Star-Rated Hotels in Ubud Tourism Area of Bali. Journal of Tourism and Hospitality Management, Vol. 7 No. 1, pp. 74-83.
- Singh, S., Kodwani, A.D., and Agrawal, R.K. 2013. –Role of Lifestyle Orientation and Perceived Organizational Functioning in Psychological Empowerment of IT Professionals”. Benchmarking: an International Journal. Vol. 20. pp. 396-418.
- Siregar, B. (2016). Peranan Quality Of Work Life Dalam Meningkatkan Kinerja Jurnal Yurisprudencia Volume 2 Nomor 1 Juni 2016
- Thakur, R., & Sharma, D. (2019). A Study of Impact of Quality of Work Life on Work Performance. Management and Labour Studies, 44(3), 326–344. doi:10.1177/0258042x19851912

LAMPIRAN

Lampiran 1. *INFORMED CONSENT*

DATA IDENTITAS DIRI

Isilah data-data berikut ini sesuai dengan keadaan diri Saudara

Nama : _____

Masa Kerja : _____

Usia : _____

Pendidikan : _____

PETUNJUK PENGISIAN SKALA

Berikut ini saya sajikan beberapa pernyataan ke dalam tiga bentuk skala ukur. Saudara diminta untuk memberikan pendapatnya terhadap pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam skala ukur tersebut dengan cara memilih :

SS = Bila merasa SANGAT SESUAI dengan pernyataan yang diajukan

S = Bila merasa SESUAI dengan pernyataan yang diajukan

TS = Bila merasa TIDAK SESUAI dengan pernyataan yang diajukan

STS = Bila merasa SANGAT TIDAK SESUAI dengan pernyataan yang diajukan

Saudara hanya diperbolehkan memilih satu pilihan jawaban pada setiap pernyataan dengan cara memberikan tanda silang (X) pada lembar jawaban yang tersedia sesuai dengan pilihan masing-masing.

Contoh:

Saya merasa bersemangat ketika berangkat bekerja

~~SS~~ S TS STS

Tanda silang (X) menunjukkan anda SANGAT SESUAI terhadap pernyataan yang diajukan

-SELAMAT BEKERJA-

Lampiran 2. SKALA PENELITIAN

SKALA A

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
1	Saya merasa bersemangat ketika berangkat bekerja	SS	S	TS	STS
2	Mudah bagi saya mengumpulkan tenaga saat bekerja	SS	S	TS	STS
3	Saya berusaha mempertahankan semangat dalam menyelesaikan pekerjaan	SS	S	TS	STS
4	Saya bersungguh-sungguh untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan saya	SS	S	TS	STS
5	Saya berusaha semaksimal mungkin dalam menyelesaikan pekerjaan saya	SS	S	TS	STS
6	Saya mencoba berbagai alternatif ketika menghadapi kesulitan saat bekerja	SS	S	TS	STS
7	Saya memilih untuk tetap bertahan untuk menyelesaikan pekerjaan walaupun mengalami kesulitan	SS	S	TS	STS
8	Saya merasa terbebani dengan tugas yang diberikan kepada saya.	SS	S	TS	STS
9	Saya mudah lelah untuk menyelesaikan pekerjaan yang saya hadapi sehari-hari	SS	S	TS	STS
10	Saya bekerja semampu saya saja.	SS	S	TS	STS
11	Saya akan komplain tentang pekerjaan jika saya mengalami kesulitan.	SS	S	TS	STS
12	Saya akan menyerahkan pekerjaan saya kepada orang lain jika mengalami kesulitan	SS	S	TS	STS
13	Ketika diberikan pekerjaan, saya merasa bertanggungjawab untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut	SS	S	TS	STS
14	Saya merasa bangga dengan pekerjaan saya	SS	S	TS	STS
15	Saya bangga saat pencapaian kinerja saya mampu menginspirasi orang lain	SS	S	TS	STS
16	Tugas-tugas dalam pekerjaan membuat saya tertantang untuk menyelesaikannya	SS	S	TS	STS
17	Saya merasa pekerjaan saya adalah sebuah tantangan yang harus saya taklukkan	SS	S	TS	STS
18	Saya merasa bahwa saya memberikan pengaruh baik kepada orang lain melalui pekerjaan saya	SS	S	TS	STS
19	Pekerjaan saya mampu memberikan manfaat bagi orang lain	SS	S	TS	STS

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		SS	S	TS	STS
20	Saya merasa biasa saja ketika meninggalkan tugas yang menjadi tanggung jawab saya	SS	S	TS	STS
21	Saya merasa pekerjaan saya tidak membuat orang-orang menghargai saya	SS	S	TS	STS
22	Ketika ada hal baru dalam pekerjaan saya yang membuat saya menjadi malas	SS	S	TS	STS
23	Saya bersedia meluangkan banyak waktu untuk menyelesaikan pekerjaan saya	SS	S	TS	STS
24	Sulit bagi saya untuk tidak memikirkan tentang pekerjaan yang harus diselesaikan	SS	S	TS	STS
25	Saya sering tidak menyadari bahwa waktu kerja sudah hampir usai ketika sedang bekerja	SS	S	TS	STS
26	Saya terbawa suasana ketika sedang mengerjakan pekerjaan	SS	S	TS	STS
27	Ketika bekerja saya tidak memikirkan hal lain di luar pekerjaan saya	SS	S	TS	STS
28	Permasalahan pribadi tidak mengganggu konsentrasisaya dalam bekerja	SS	S	TS	STS
29	Saya akan berhenti mengerjakan tugas saya kapan saja ketika saya mau	SS	S	TS	STS
30	Ketika bekerja, waktu berjalan terlalu lama	SS	S	TS	STS
31	Saya kurang senang dengan pekerjaan-pekerjaan yang harus saya selesaikan di tempat kerja	SS	S	TS	STS
32	Saya mudah dipengaruhi urusan pribadi saya saat bekerja.	SS	S	TS	STS
33	Aktivitas bekerja adalah hal yang sangat menyenangkan	SS	S	TS	STS
34	Ketika asyik mengerjakan tugas saya tidak menyadari bahwa jam kerja telah selesai	SS	S	TS	STS

SKALA B

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
1	Saya tahu nilai dari tugas yang saya lakukan	SS	S	TS	STS
2	Saya menyadari dampak dari pencapaian tujuan saya pada berbagai aspek kehidupan saya	SS	S	TS	STS
3	Saya menyadari manfaat dari partisipasi masyarakat saya	SS	S	TS	STS
4	Saya memanfaatkan setiap kesempatan untuk mengembangkan kepribadian saya	SS	S	TS	STS
5	Saya dapat mempengaruhi semua orang di sekitar saya	SS	S	TS	STS
6	Saya menginvestasikan kemampuan saya dalam membantu semua anggota konteks sosial saya	SS	S	TS	STS
7	Saya berkontribusi untuk menciptakan suasana positif dan moral di sekitar saya.	SS	S	TS	STS
8	Saya mampu menyampaikan pikiran saya kepada rekan kerja	SS	S	TS	STS
9	Saya tidak akan mengambil posisi atau hak-hak orang lain	SS	S	TS	STS
10	Saya mengambil posisi yang jelas tentang berbagai masalah kehidupan.	SS	S	TS	STS
11	Saya membuat keputusan dengan kemandirian penuh	SS	S	TS	STS
12	Saya mengambil inisiatif dalam berbagai situasi kerja	SS	S	TS	STS
13	Saya mampu memilih alternatif kerja dalam situasi yang dibutuhkan	SS	S	TS	STS
14	Saya bertanggung jawab atas keputusan saya	SS	S	TS	STS

SKALA C

No	Aitem Pernyataan	Pilihan Jawaban			
1	Institusi menghargai kontribusi saya terhadap perkembangan organisasi	SS	S	TS	STS
2	Pimpinan dapat menggantikan posisi saya dengan pegawai yang bergaji lebih rendah	SS	S	TS	STS
3	Pimpinan tidak menghargai usaha ekstra saya	SS	S	TS	STS
4	Institusi menghargai tujuan dan nilai-nilai hidup saya, sehingga senantiasa menghargai saya sebagai anggota	SS	S	TS	STS
5	Pimpinan mengabaikan keluhan saya	SS	S	TS	STS
6	Keputusan atasan senantiasa berakibat mengesampingkan kepentingan saya	SS	S	TS	STS
7	Atasan menghargai setiap ide atau masukan dari semua anggota	SS	S	TS	STS
8	Institusi benar-benar peduli terhadap kesejahteraan saya	SS	S	TS	STS
9	Saya merasa kontribusi yang saya berikan sangat dihargai	SS	S	TS	STS
10	Atasan bersedia membantu saat saya membutuhkan bantuan yang khusus.	SS	S	TS	STS
11	Pimpinan peduli terhadap kepuasan saya di tempat kerja	SS	S	TS	STS
12	Jika ada kesempatan, saya merasa hanya dimanfaatkan oleh atasan	SS	S	TS	STS
13	Perhatian organisasi dan pimpinan terhadap saya sangat baik	SS	S	TS	STS
14	Atasan memperhatikan pendapat saya	SS	S	TS	STS
15	Pimpinan tidak bangga dengan prestasi kerja saya.	SS	S	TS	STS
16	Lingkungan kerja menjadikan pekerjaan saya menjadi menarik	SS	S	TS	STS
17	<i>Reward</i> dari organisasi menjadikan kami lebih giat dalam bekerja	SS	S	TS	STS
18	Suasana kerja terasa sangat nyaman	SS	S	TS	STS

-TERIMA KASIH-



Lampiran 3. DATA PENELITIAN

1. Data Penelitian Variabel *Quality of Work Life*

QWL1	QWL2	QWL3	QWL4	QWL4	QWL6	QWL7	QWL8	QWL9	QWL10	QWL11	QWL12	QWL13	QWL14
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4
3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	2	2	2	2	2	2	4	4	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3
3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	2	2	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4
2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	2	2	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
2	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3
2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	2	2	3	3	4	3	4	4	3	4
3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3

QWL1	QWL2	QWL3	QWL4	QWL4	QWL6	QWL7	QWL8	QWL9	QWL10	QWL11	QWL12	QWL13	QWL14
2	3	3	3	2	2	2	2	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4
2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3
2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4

QWL1	QWL2	QWL3	QWL4	QWL4	QWL6	QWL7	QWL8	QWL9	QWL10	QWL11	QWL12	QWL13	QWL14
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	2	3
3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4
2	3	2	2	2	2	3	2	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3
3	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3	4	3
3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	3	3
3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	3	3
3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4
4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2
3	2	2	2	3	2	2	2	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
2	3	3	2	3	2	2	2	3	4	3	3	4	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4
4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4
3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4

QWL1	QWL2	QWL3	QWL4	QWL4	QWL6	QWL7	QWL8	QWL9	QWL10	QWL11	QWL12	QWL13	QWL14
2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3
3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3
3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3
4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4
4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3
3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3
4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4
3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3
3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4

QWL1	QWL2	QWL3	QWL4	QWL4	QWL6	QWL7	QWL8	QWL9	QWL10	QWL11	QWL12	QWL13	QWL14
4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4
3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4
3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4
3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4
4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4
4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	4	4
4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3
2	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3
3	2	2	3	3	2	3	4	4	4	4	3	4	4
4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4
3	2	4	2	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3
2	2	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4
2	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4

QWL1	QWL2	QWL3	QWL4	QWL4	QWL6	QWL7	QWL8	QWL9	QWL10	QWL11	QWL12	QWL13	QWL14
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4
4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3
3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4
4	4	2	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3
3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	2	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	3	1	1	1	2	2	2	4	3
3	2	1	3	3	2	2	2	1	3	3	2	3	3
2	3	1	1	2	3	1	2	2	2	2	1	3	2
1	2	3	2	2	2	2	1	2	3	2	1	2	2
3	3	2	2	3	3	2	1	1	2	1	1	2	3
4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	2	2	4	4
3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2	2	4	3
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
3	2	3	3	2	2	4	4	3	4	3	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4

Lanjutan...

QWL14	QWL16	QWL17	QWL18	QWL19	QWL20	QWL21	QWL22	QWL23	QWL24	QWL24	QWL26	QWL27	QWL28
4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2
4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2

QWL14	QWL16	QWL17	QWL18	QWL19	QWL20	QWL21	QWL22	QWL23	QWL24	QWL24	QWL26	QWL27	QWL28
3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
4	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2
4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3
4	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3
3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3
4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3
3	3	3	3	3	2	2	2	4	3	4	4	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2
3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
3	2	4	3	3	3	4	4	2	2	2	2	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3
4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3
3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2

QWL14	QWL16	QWL17	QWL18	QWL19	QWL20	QWL21	QWL22	QWL23	QWL24	QWL24	QWL26	QWL27	QWL28
3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3
4	2	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	3	2
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3
2	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
2	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
4	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3
3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3
3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	2	4	4	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3
3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3
3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
2	2	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3
4	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3
4	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3
3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3
4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3
3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2
3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3
4	2	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3

QWL14	QWL16	QWL17	QWL18	QWL19	QWL20	QWL21	QWL22	QWL23	QWL24	QWL24	QWL26	QWL27	QWL28
3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
2	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	4	4	3	4	3	2	3	2	2	3
4	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3
2	2	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3
3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	2	2	2	3
2	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4
4	4	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	2	4	4	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3
3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3
3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3
4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4
3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3
2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3
3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3
2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3
4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3
3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
3	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3
3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3

QWL14	QWL16	QWL17	QWL18	QWL19	QWL20	QWL21	QWL22	QWL23	QWL24	QWL24	QWL26	QWL27	QWL28
4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3
3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3
4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3
3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4
3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	4	3	3	3	3	4	2	2	2	3	3	3
3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4
4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4
3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3
4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3
4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3
4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3
3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3
4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
4	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4

QWL14	QWL16	QWL17	QWL18	QWL19	QWL20	QWL21	QWL22	QWL23	QWL24	QWL24	QWL26	QWL27	QWL28
4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3
4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3
4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	2	4	4
3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3
4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3
4	3	4	4	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4
4	4	4	4	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4
3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4
3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4
3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2
3	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2
2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2
2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3
4	4	4	4	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4
3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4

2. Data Penelitian Variabel *Psychological Empowerment*

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

PE1	PE2	PE3	PE4	PE4	PE6	PE7	PE8	PE9	PE10	PE11	PE12	PE13	PE14
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4
3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4
3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	3	2	2	2	2	4	2	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	2	2	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4
2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	2	2	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
2	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3
2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	2	2	3	3	4	3	4	4	3	4
3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	2	2	2	2	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3

PE1	PE2	PE3	PE4	PE4	PE6	PE7	PE8	PE9	PE10	PE11	PE12	PE13	PE14
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4
2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3
2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	2	3

PE1	PE2	PE3	PE4	PE4	PE6	PE7	PE8	PE9	PE10	PE11	PE12	PE13	PE14
3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4
2	3	2	2	2	2	3	2	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3
3	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3	4	3
3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	3	3
3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	3	3
3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4
4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2
3	2	2	2	3	2	2	2	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
2	3	3	2	3	2	2	2	3	4	3	3	4	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4
4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4
3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4
2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3
3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4

PE1	PE2	PE3	PE4	PE4	PE6	PE7	PE8	PE9	PE10	PE11	PE12	PE13	PE14
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3
3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3
4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4
4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3
3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3
4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4
3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3
3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4
3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

PE1	PE2	PE3	PE4	PE4	PE6	PE7	PE8	PE9	PE10	PE11	PE12	PE13	PE14
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4
3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4
3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4
4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4
4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4
4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	2	3	4	4
4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3
2	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3
3	2	2	3	3	2	3	4	4	4	4	3	4	4
4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4
3	2	4	2	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3
2	2	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4
2	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4
4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3

PE1	PE2	PE3	PE4	PE4	PE6	PE7	PE8	PE9	PE10	PE11	PE12	PE13	PE14
3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4
4	4	2	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3
3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	2	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	3	1	1	1	2	2	2	4	3
3	2	1	3	3	2	2	2	1	3	3	2	3	3
2	3	1	1	2	3	1	2	2	2	2	1	3	2
1	2	3	2	2	2	2	1	2	3	2	1	2	2
3	3	2	2	3	3	2	1	1	2	1	1	2	3
4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	2	2	4	4
3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2	2	4	3
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
3	2	3	3	2	2	4	4	3	4	3	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4

3. Data Penelitian Variabel Kinerja

KN1	KN2	KN3	KN4	KN4	KN6	KN7	KN8	KN9	KN10	KN11
80	80	83	82	84	82	84	84	87	84	90
82	81	84	80	82	83	84	84	84	84	88
84	86	69	88	84	77	73	97	74	80	80
84	92	82	81	87	80	84	78	80	84	80
86	88	73	79	94	81	90	71	79	76	84
82	86	84	78	84	88	86	80	87	84	84
80	84	83	88	88	89	92	81	74	80	84
83	80	82	84	84	87	76	78	82	83	82
86	78	83	80	81	84	88	92	84	86	84
83	84	84	87	91	92	88	87	84	83	84
83	92	78	84	90	80	94	87	91	84	89
84	76	92	84	83	86	80	91	82	79	74
89	80	88	79	82	87	84	90	94	91	90
92	84	77	71	88	73	80	69	97	74	86
91	81	76	73	90	67	84	79	86	71	94
87	84	81	87	79	82	76	88	80	78	90
83	88	94	92	94	84	92	86	93	89	87
83	86	89	93	91	83	80	88	94	84	89
86	84	77	81	78	74	79	84	82	80	90
92	84	77	71	88	73	80	69	97	74	86
88	81	76	73	90	67	84	79	86	71	94
91	83	77	70	94	66	80	86	74	79	88

KN1	KN2	KN3	KN4	KN4	KN6	KN7	KN8	KN9	KN10	KN11
92	84	78	71	96	88	80	89	74	77	90
90	82	80	74	94	74	84	86	88	72	91
84	87	84	70	93	80	79	80	86	74	87
96	90	76	73	97	84	78	81	80	78	92
89	80	77	74	91	69	82	90	76	79	84
88	92	78	84	90	80	94	87	91	84	89
79	76	92	84	83	86	80	91	82	79	74
93	80	88	79	82	87	84	90	94	91	90
84	91	76	86	77	74	90	84	93	80	92
80	84	81	87	79	82	76	88	80	78	90
90	88	94	92	94	84	92	86	93	89	87
77	80	79	74	81	83	84	90	89	74	76
91	90	94	89	92	84	97	84	90	92	88
96	86	89	93	91	83	80	88	94	84	89
89	84	77	81	78	74	79	84	82	80	90
90	84	88	92	93	87	91	89	94	90	92
82	80	84	81	79	79	84	88	83	90	86
94	89	90	84	87	91	93	94	88	94	92
78	76	80	82	74	87	80	79	81	89	80
84	88	87	80	81	80	84	82	80	86	90
93	92	94	94	96	94	94	91	94	93	94
74	89	82	78	80	81	89	77	80	78	74
88	91	86	89	90	92	90	93	91	92	93
92	84	90	88	91	84	87	84	90	89	91
86	82	84	80	84	82	79	81	83	80	84
90	88	84	92	93	91	90	89	94	91	92
84	80	83	81	80	82	84	88	84	83	84
92	90	94	87	93	89	91	94	90	94	93
84	88	80	79	87	76	80	84	80	78	79
86	84	87	82	88	86	84	89	84	83	88
94	94	97	92	98	94	96	91	97	96	94
83	80	79	87	78	80	76	84	79	84	78
91	89	92	90	92	90	91	93	90	91	92
88	84	86	87	89	84	88	89	88	87	86
84	82	81	80	83	80	79	81	82	80	83
88	84	82	79	90	81	84	80	87	83	78
88	84	83	80	90	84	87	84	88	86	83
81	83	79	78	84	80	82	80	84	81	80
90	89	91	87	92	88	91	90	93	90	89
88	80	87	84	79	86	78	77	80	79	84
84	84	82	83	86	82	84	83	84	84	81
86	88	84	84	90	87	88	86	89	88	84
83	82	80	81	84	83	82	81	84	83	80

KN1	KN2	KN3	KN4	KN4	KN6	KN7	KN8	KN9	KN10	KN11
89	77	88	76	80	78	77	86	78	79	84
91	89	92	88	94	90	93	90	94	92	91
84	83	82	80	84	82	83	81	84	83	82
87	88	84	86	90	89	88	86	90	88	87
82	80	83	81	84	82	83	80	82	81	80
78	89	76	77	88	76	89	74	78	87	76
91	90	93	89	94	92	91	90	94	93	90
84	83	80	82	84	81	83	82	84	83	82
86	89	87	84	90	88	87	86	88	89	87
84	83	82	81	84	84	83	82	84	83	82
89	78	86	77	80	79	87	86	78	87	84
91	92	90	89	94	92	93	91	93	94	90
83	82	80	81	84	83	81	80	83	82	81
87	88	84	86	89	87	88	86	88	89	86
80	81	80	79	82	80	81	80	81	82	79
86	74	88	74	77	84	76	74	88	87	74
89	90	87	88	91	89	90	88	91	90	88
82	80	83	81	84	83	82	81	83	82	80
88	90	87	84	89	88	90	86	89	90	87
84	82	80	81	83	84	82	83	84	83	82
88	87	76	84	89	88	77	76	88	77	84
91	92	90	88	93	91	92	90	94	93	91
83	81	82	80	84	83	82	81	84	82	80
84	76	88	84	87	86	74	86	78	77	86
86	88	84	86	90	89	88	87	89	88	86
81	80	82	80	83	81	82	80	82	89	81
84	82	81	83	80	74	82	83	84	72	80
90	89	91	90	92	91	93	90	93	92	91
86	88	87	84	89	88	87	86	88	89	87
80	82	81	80	83	82	81	82	80	81	80
87	79	88	76	78	87	79	88	76	87	76
89	91	90	88	92	91	90	89	91	92	90
83	82	81	80	84	83	82	81	83	82	80
84	83	82	71	84	83	72	83	74	82	83
87	90	84	88	90	86	89	88	90	87	84
82	84	83	81	82	83	84	80	83	82	84
87	89	76	84	78	77	89	78	76	87	78
80	82	81	83	84	70	82	80	81	82	84
64	67	68	66	67	64	66	68	64	66	67
88	90	87	86	89	88	90	87	90	88	86
83	82	80	84	81	83	84	82	80	81	83
78	89	76	87	84	78	86	77	78	76	79
81	84	82	83	82	80	74	83	71	82	80

KN1	KN2	KN3	KN4	KN4	KN6	KN7	KN8	KN9	KN10	KN11
68	66	67	64	66	68	67	66	67	68	64
91	89	92	90	94	91	90	88	90	92	93
83	82	81	80	84	82	83	81	80	84	82
77	88	86	79	84	86	77	88	76	84	78
83	70	84	72	81	83	82	81	80	82	83
66	68	67	64	66	67	68	67	66	64	66
84	87	88	86	89	90	84	86	88	87	86
89	76	88	77	84	77	88	76	77	76	74
82	84	81	83	80	82	81	84	83	82	80
69	68	67	70	66	64	67	66	68	67	66
84	82	83	81	80	82	81	70	82	81	83
90	92	91	89	90	91	92	90	91	90	92
81	82	80	83	82	81	80	83	84	82	83
78	77	76	89	78	77	86	78	89	78	77
84	88	72	87	84	72	70	86	84	71	84
86	88	64	87	88	66	86	87	88	66	87
86	88	87	84	86	87	88	86	87	88	86
80	82	81	80	83	81	82	80	81	82	83
76	88	77	76	84	76	88	77	86	74	88
88	70	87	74	84	72	84	84	83	72	87
67	66	68	64	66	67	68	66	64	67	68
89	90	91	88	90	92	91	89	90	91	90
82	83	81	80	82	84	81	82	80	83	84
78	76	77	79	78	77	88	76	77	88	89
83	82	84	84	73	84	84	82	71	80	84
67	66	64	67	68	66	67	68	66	64	67
87	84	86	88	89	90	87	86	88	89	87
80	82	83	81	80	81	82	80	83	82	80
76	88	77	84	76	84	88	76	77	78	76
72	84	88	70	87	84	71	84	84	73	88
88	67	86	87	68	89	86	68	87	86	68
91	92	90	89	93	90	92	91	93	92	91
83	84	82	80	81	83	82	84	83	84	83
78	79	77	76	78	77	76	78	77	78	79
73	72	70	71	70	73	72	74	71	72	74
66	64	67	68	66	67	68	64	66	67	68
87	86	84	88	89	86	87	88	86	84	87
80	82	81	83	80	82	83	80	81	82	81
74	77	76	74	76	74	77	76	74	76	74
70	73	72	70	71	70	72	73	71	72	70
68	67	66	68	67	66	67	66	67	68	66
88	90	89	87	90	89	91	88	90	89	90
83	82	81	84	80	82	84	81	83	80	82

KN1	KN2	KN3	KN4	KN4	KN6	KN7	KN8	KN9	KN10	KN11
76	77	74	76	78	76	77	78	77	74	76
72	71	70	72	73	72	74	70	71	72	73
67	66	68	64	66	67	66	68	66	67	64
86	87	84	86	88	87	86	84	87	88	86
80	81	82	80	82	80	83	82	81	80	82
77	78	79	76	77	78	76	77	78	77	78
70	72	71	73	70	71	72	71	70	72	71
68	69	66	67	68	69	67	68	69	67	66
90	92	89	91	90	92	91	90	93	91	90
81	80	82	83	81	80	82	84	81	83	82
76	78	77	74	77	78	76	77	78	77	79
73	74	70	72	73	74	71	73	72	71	70
64	67	68	66	68	66	67	66	64	68	66
88	87	89	90	88	89	90	88	89	88	89
84	82	83	84	82	83	84	83	82	84	83
74	76	78	74	77	76	74	78	76	74	76
70	71	72	70	72	71	70	72	71	70	71
66	68	67	66	68	66	68	67	66	67	64
90	88	84	87	92	89	90	88	91	90	89
80	82	78	76	84	80	82	81	83	82	80
74	76	74	72	78	74	77	76	74	74	73
70	72	68	70	71	69	70	68	72	71	70
64	67	66	68	66	64	67	66	68	64	66
88	84	87	89	90	88	89	87	88	89	90
80	79	81	80	82	80	79	78	81	80	82
74	74	76	74	77	76	74	73	74	74	72
70	68	69	70	71	70	69	68	70	69	68
64	66	67	64	68	66	64	64	66	64	63
90	92	89	91	90	92	91	90	93	91	90
81	80	82	83	81	80	82	84	81	83	82
76	78	77	74	77	78	76	77	78	77	79
73	74	70	72	73	74	70	73	72	71	70
88	87	89	90	88	89	90	88	89	88	89
84	82	83	84	82	83	84	83	82	84	83
74	76	78	74	77	76	74	78	76	74	76
70	71	72	70	72	71	70	72	71	70	71
80	80	83	82	84	82	84	84	87	84	90
82	81	84	80	82	83	84	84	84	84	88
84	86	69	88	84	77	73	97	74	80	80
84	92	82	81	87	80	84	78	80	84	80
86	88	73	79	94	81	90	71	79	76	84
82	86	84	78	84	88	86	80	87	84	84
80	84	83	88	88	89	92	81	74	80	84

KN1	KN2	KN3	KN4	KN4	KN6	KN7	KN8	KN9	KN10	KN11
83	80	82	84	84	87	76	78	82	83	82
86	78	83	80	81	84	88	92	84	86	84
83	84	84	87	91	92	88	87	84	83	84
83	92	78	84	90	80	94	87	91	84	89
84	76	92	84	83	86	80	91	82	79	74
89	80	88	79	82	87	84	90	94	91	90
92	84	77	71	88	73	80	69	97	74	86
91	81	76	73	90	67	84	79	86	71	94
87	84	81	87	79	82	76	88	80	78	90
83	88	94	92	94	84	92	86	93	89	87
83	86	89	93	91	83	80	88	94	84	89
86	84	77	81	78	74	79	84	82	80	90
92	84	77	71	88	73	80	69	97	74	86
88	81	76	73	90	67	84	79	86	71	94
91	83	77	70	94	66	80	86	74	79	88
92	84	78	71	96	88	80	89	74	77	90
90	82	80	74	94	74	84	86	88	72	91
84	87	84	70	93	80	79	80	86	74	87
96	90	76	73	97	84	78	81	80	78	92
89	80	77	74	91	69	82	90	76	79	84
88	92	78	84	90	80	94	87	91	84	89
79	76	92	84	83	86	80	91	82	79	74
93	80	88	79	82	87	84	90	94	91	90
84	91	76	86	77	74	90	84	93	80	92
80	84	81	87	79	82	76	88	80	78	90
90	88	94	92	94	84	92	86	93	89	87
77	80	79	74	81	83	84	90	89	74	76
91	90	94	89	92	84	97	84	90	92	88
96	86	89	93	91	83	80	88	94	84	89
89	84	77	81	78	74	79	84	82	80	90
90	84	88	92	93	87	91	89	94	90	92
82	80	84	81	79	79	84	88	83	90	86
94	89	90	84	87	91	93	94	88	94	92
78	76	80	82	74	87	80	79	81	89	80
84	88	87	80	81	80	84	82	80	86	90
93	92	94	94	96	94	94	91	94	93	94
74	89	82	78	80	81	89	77	80	78	74
88	91	86	89	90	92	90	93	91	92	93

Keterangan:

- 1 Kepemimpinan
- 2 Pelayanan
- 3 Komunikasi
- 4 Pengendalian Emosi

4	Integritas
6	Empati
7	Komitmen
8	Inisiatif
9	Disiplin
10	Kerjasama
11	Tugas Tambahan

Kriteria:

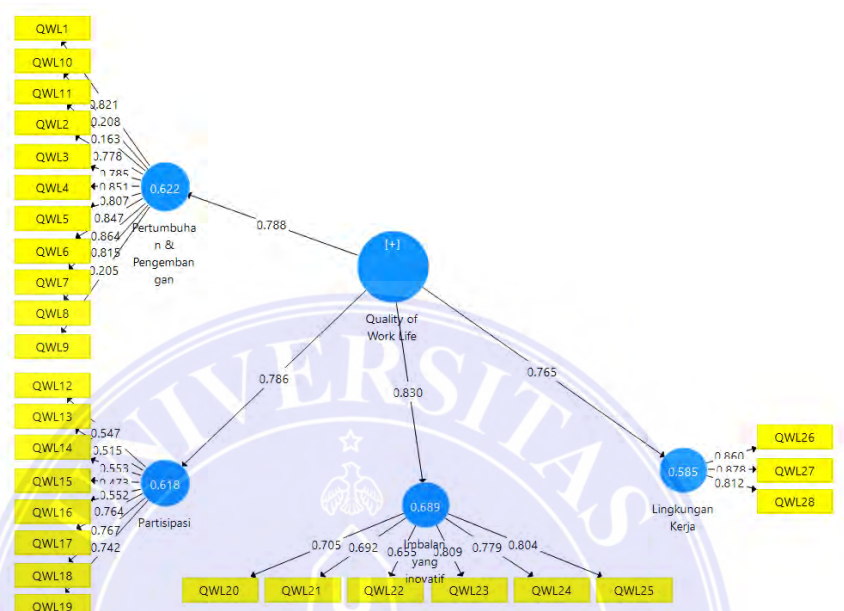
84 - 100 : Baik Sekali	4
80 - 84.9 : Baik	4
74 - 79.9 : Cukup	3
70 - 74.9 : Kurang	2
< 69 : Kurang Sekali	1



Lampiran 4. ANALISIS CFA (PER VARIABEL PENELITIAN)

a. CFA *Quality of Work Life*

1. Iterasi 1

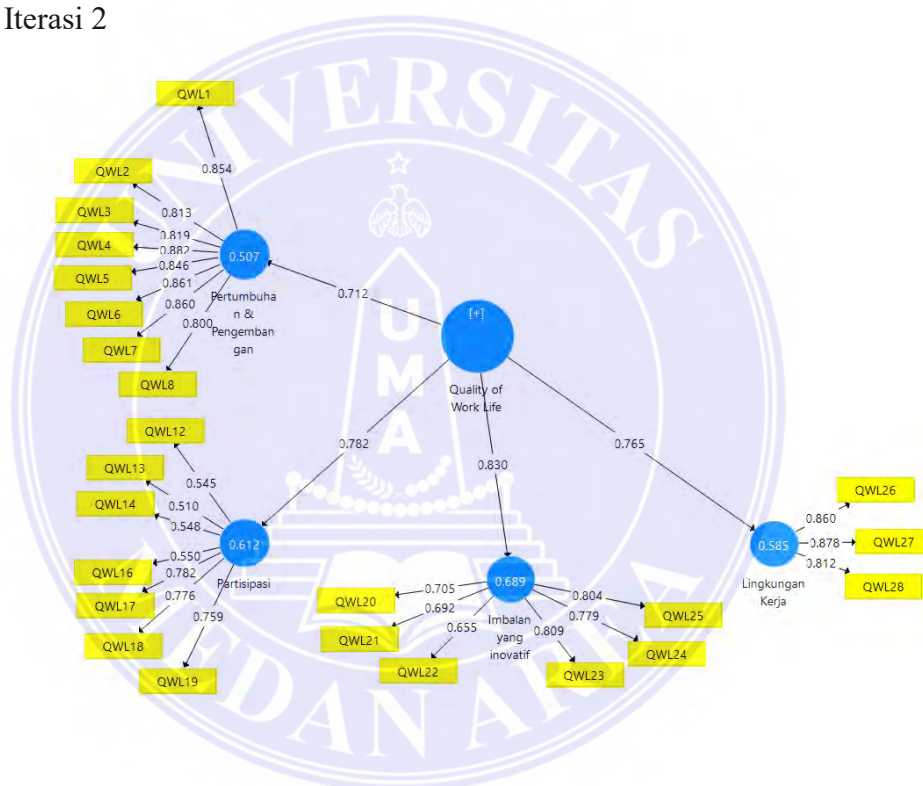


Outer loadings

	Imbalan yang inovatif	Lingkungan Kerja	Partisipasi	Pertumbuhan & Pengembangan	Quality of Work Life
QWL					1.000
QWL1				0.821	
QWL10				0.208	
QWL11				0.163	
QWL12			0.447		
QWL13			0.414		
QWL14			0.443		
QWL14			0.473		
QWL16			0.442		
QWL17			0.764		
QWL18			0.767		
QWL19			0.742		
QWL2				0.778	
QWL20	0.704				
QWL21	0.692				
QWL22	0.644				
QWL23	0.809				
QWL24	0.779				
QWL24	0.804				
QWL26		0.860			

	Imbalan yang inovatif	Lingkungan Kerja	Partisipasi	Pertumbuhan & Pengembangan	Quality of Work Life
QWL27		0.878			
QWL28		0.812			
QWL3				0.784	
QWL4				0.841	
QWL4				0.807	
QWL6				0.847	
QWL7				0.864	
QWL8				0.814	
QWL9				0.204	

2. Iterasi 2



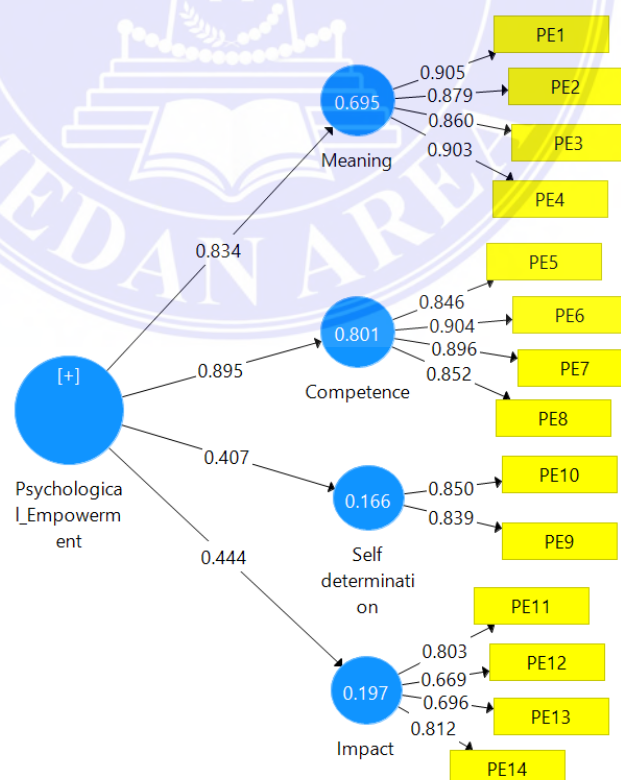
Outer Loadings

	Imbalan yang inovatif	Lingkungan Kerja	Partisipasi	Pertumbuhan & Pengembangan	Quality of Work Life
QWL					1.000
QWL1				0.844	
QWL12			0.444		
QWL13			0.410		
QWL14			0.448		
QWL16			0.440		
QWL17			0.782		
QWL18			0.776		
QWL19			0.749		

	Imbalan yang inovatif	Lingkungan Kerja	Partisipasi	Pertumbuhan & Pengembangan	Quality of Work Life
QWL2				0.813	
QWL20	0.704				
QWL21	0.692				
QWL22	0.644				
QWL23	0.809				
QWL24	0.779				
QWL24	0.804				
QWL26		0.8600			
QWL27		0.878			
QWL28		0.812			
QWL3				0.819	
QWL4				0.882	
QWL4				0.846	
QWL6				0.861	
QWL7				0.860	
QWL8				0.800	

b. CFA Psychological Empowerment

1. Iterasi 1

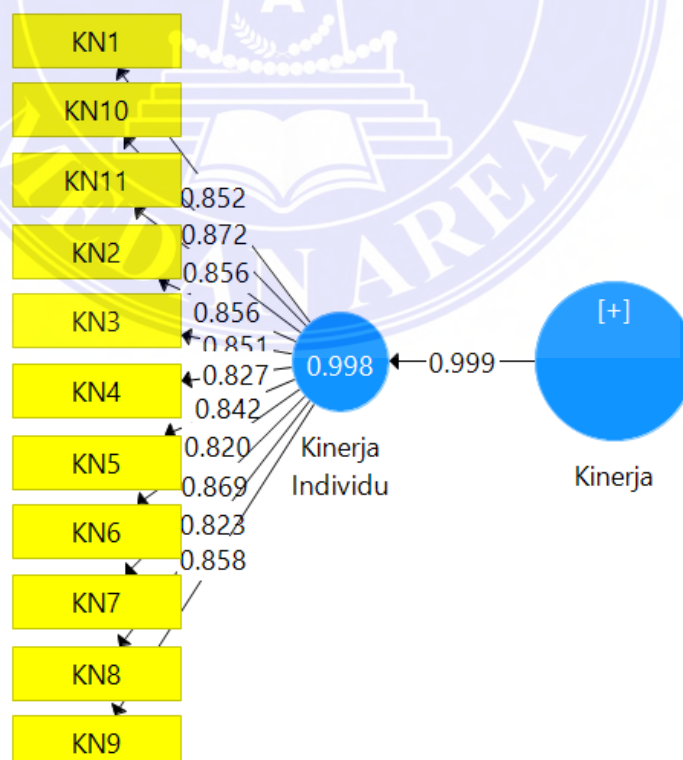


Outer Loadings

	Competence	Impact	Meaning	Psychological Empowerment	Self determination_
PE				1.000	
PE1			0.904		
PE10					0.840
PE11		0.803			
PE12		0.669			
PE13		0.696			
PE14		0.812			
PE2			0.879		
PE3			0.860		
PE4			0.903		
PE4	0.846				
PE6	0.904				
PE7	0.896				
PE8	0.842				
PE9					0.839

c. CFA Kinerja

1. Iterasi 1

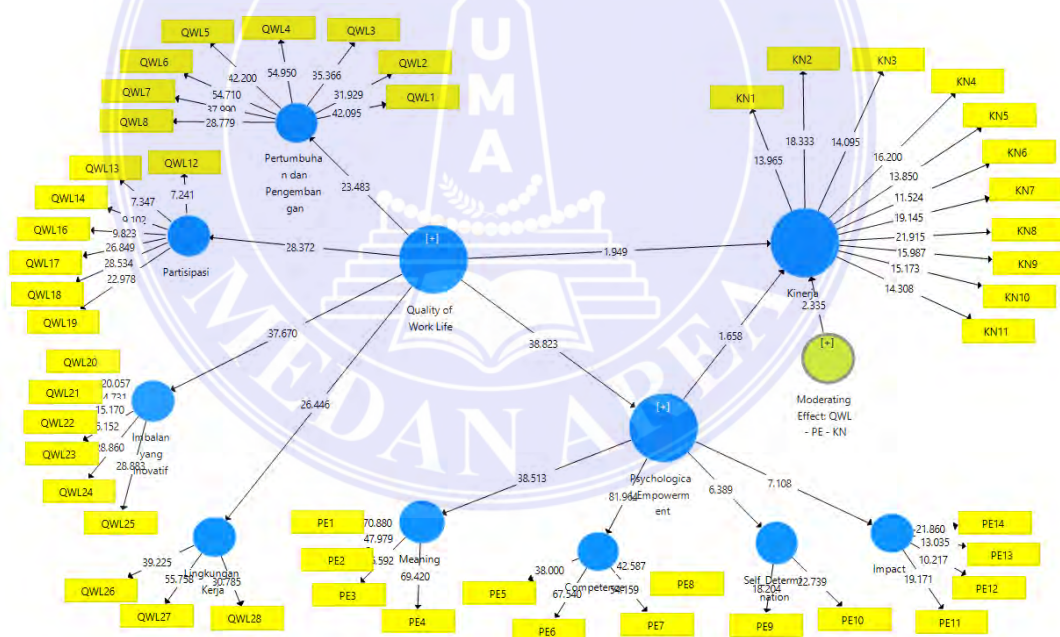


Outer Loadings

	Kinerja	Kinerja Individu
KN	1.000	
KN1		0.842
KN10		0.872
KN11		0.846
KN2		0.846
KN3		0.841
KN4		0.827
KN4		0.842
KN6		0.820
KN7		0.869
KN8		0.823
KN9		0.848

d. ANALISIS FULL MODEL (STRUKTURAL)

1. Full Model Running Algorithm



Outer Loadings

	Compe- tence	Imbalan yang Inovatif	Impact	Kinerja	Lingk- ungan Kerja	Meaning	Moderating Effect: QWL - PE - KN	Partisi- pasi	Pertu- mbuhan dan Penge- mbangan	Psycho- logical Empower- ment	Quality of Work Life	Self Deter- mination
KN1				0.861								
KN10				0.861								
KN11				0.869								
KN2				0.861								
KN3				0.836								
KN4				0.830								
KN4				0.846								
KN6				0.802								
KN7				0.848								
KN8				0.838								
KN9				0.841								
PE										1.000		
PE *							1.497					
QWL												
PE1						0.904						
PE10												0.840
PE11			0.803									
PE12			0.669									
PE13			0.696									
PE14			0.812									
PE2						0.879						
PE3						0.860						
PE4						0.903						
PE4	0.846											
PE6	0.904											
PE7	0.896											
PE8	0.842											
PE9												0.839
QWL											1.000	
QWL1									0.844			
QWL12								0.444				
QWL13								0.410				
QWL14								0.448				
QWL16								0.440				
QWL17								0.782				
QWL18								0.776				
QWL19								0.749				
QWL2									0.813			
QWL20		0.704										
QWL21		0.692										
QWL22		0.644										

QWL23		0.809										
QWL24		0.779										
QWL24		0.804										
QWL26					0.860							
QWL27					0.878							
QWL28					0.812							
QWL3									0.819			
QWL4									0.882			
QWL4									0.846			
QWL6									0.861			
QWL7									0.860			
QWL8									0.800			

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Competence	0.897	0.899	0.929	0.764
Imbalan yang Inovatif	0.837	0.844	0.880	0.442
Impact	0.733	0.734	0.834	0.449
Kinerja	0.961	0.971	0.964	0.717
Lingkungan Kerja	0.808	0.813	0.887	0.723
Meaning	0.909	0.911	0.936	0.786
Moderating Effect: QWL - PE - KN	1.000	1.000	1.000	1.000
Partisipasi	0.764	0.791	0.832	0.421
Pertumbuhan dan Pengembangan	0.941	0.943	0.941	0.710
Psychological Empowerment	1.000	1.000	1.000	1.000
Quality of Work Life	1.000	1.000	1.000	1.000
Self_Determination	0.499	0.600	0.833	0.714

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Competence	0.801	0.801
Imbalan yang Inovatif	0.689	0.688
Impact	0.197	0.194
Kinerja	0.037	0.024
Lingkungan Kerja	0.484	0.483
Meaning	0.694	0.694
Partisipasi	0.612	0.610
Pertumbuhan dan Pengembangan	0.407	0.404
Psychological Empowerment	0.704	0.704
Self_Determination	0.166	0.162

Cross
Loadings

	Comp- etence	Imbalan yang Inovatif	Impact	Kinerja	Ling- kungan Kerja	Mea- ning	Moderating Effect: QWL - PE - KN	Partis- ipasi	Pertum- bahan dan Pengem- bangan	Psych- ological Empow- erment	Quality of Work Life	Self Deter- mination
KN1	-0.074	-0.107	0.036	0.861	-0.060	-0.044	0.182	-0.040	-0.062	-0.041	-0.084	-0.021
KN10	-0.096	-0.169	-0.072	0.861	-0.124	-0.042	0.079	-0.177	-0.069	-0.094	-0.164	-0.046
KN11	-0.047	-0.044	0.086	0.869	-0.004	-0.030	0.203	-0.022	-0.036	-0.012	-0.036	0.008
KN2	0.003	-0.091	0.032	0.861	-0.048	0.044	0.100	-0.094	0.021	0.031	-0.046	0.009
KN3	-0.047	-0.119	0.003	0.836	-0.077	-0.049	0.080	-0.082	-0.049	-0.044	-0.101	-0.032
KN4	-0.060	-0.140	-0.003	0.830	-0.090	-0.008	0.116	-0.160	-0.037	-0.029	-0.119	0.021
KN4	-0.002	-0.033	0.067	0.846	0.006	0.011	0.148	-0.001	0.003	0.022	-0.004	0.001
KN6	-0.014	-0.110	-0.010	0.802	-0.089	0.019	0.022	-0.104	0.004	-0.002	-0.077	-0.002
KN7	-0.012	-0.063	-0.027	0.848	-0.014	0.039	0.087	-0.101	0.014	0.002	-0.047	-0.011
KN8	-0.032	-0.124	0.081	0.838	-0.046	-0.041	0.164	-0.064	-0.034	-0.004	-0.071	0.044
KN9	-0.038	-0.033	0.038	0.841	-0.008	0.017	0.134	-0.007	-0.008	-0.003	-0.022	-0.014
PE	0.894	0.447	0.444	-0.022	0.429	0.834	-0.238	0.474	0.908	1.000	0.840	0.407
PE * QWL	-0.107	-0.110	-0.317	0.142	-0.074	-0.143	1.000	-0.241	-0.122	-0.238	-0.208	-0.186
PE1	0.720	0.243	-0.004	0.028	0.264	0.904	-0.144	0.164	0.840	0.741	0.473	-0.043
PE10	0.077	0.288	0.646	0.072	0.247	-0.007	-0.081	0.474	0.036	0.349	0.387	0.840
PE11	0.029	0.233	0.803	0.062	0.144	-0.044	-0.264	0.363	-0.018	0.314	0.301	0.614
PE12	0.134	0.303	0.669	-0.112	0.283	-0.044	-0.322	0.421	0.042	0.338	0.392	0.662
PE13	0.094	0.249	0.696	0.106	0.203	0.019	-0.147	0.484	0.062	0.323	0.348	0.474
PE14	0.074	0.328	0.812	0.040	0.274	0.028	-0.211	0.449	0.048	0.347	0.410	0.464
PE2	0.674	0.210	-0.061	-0.004	0.203	0.879	-0.089	0.100	0.807	0.704	0.414	-0.032
PE3	0.698	0.286	-0.021	-0.082	0.307	0.860	-0.127	0.177	0.816	0.720	0.477	-0.024
PE4	0.763	0.273	0.009	0.008	0.281	0.903	-0.134	0.146	0.874	0.778	0.497	-0.018
PE4	0.846	0.220	-0.002	-0.039	0.234	0.740	-0.031	0.149	0.840	0.737	0.440	-0.046
PE6	0.904	0.311	0.072	-0.019	0.292	0.734	-0.031	0.246	0.860	0.802	0.638	0.104
PE7	0.896	0.278	0.134	-0.062	0.269	0.707	-0.143	0.247	0.844	0.811	0.632	0.143
PE8	0.842	0.344	0.184	-0.046	0.344	0.634	-0.166	0.300	0.787	0.779	0.644	0.179
PE9	0.107	0.272	0.607	-0.076	0.244	-0.041	-0.236	0.428	0.031	0.338	0.366	0.839
QWL	0.709	0.830	0.489	-0.084	0.764	0.638	-0.208	0.782	0.712	0.840	1.000	0.446
QWL1	0.724	0.249	0.006	0.030	0.284	0.904	-0.133	0.173	0.844	0.747	0.487	-0.036
QWL12	0.136	0.322	0.674	-0.102	0.294	-0.046	-0.313	0.444	0.041	0.344	0.416	0.668
QWL13	0.096	0.264	0.698	0.112	0.224	0.018	-0.148	0.410	0.060	0.328	0.368	0.499
QWL14	0.070	0.324	0.809	0.040	0.273	0.024	-0.214	0.448	0.040	0.343	0.407	0.473
QWL16	0.186	0.396	0.243	-0.143	0.377	0.143	-0.161	0.440	0.181	0.274	0.464	0.282
QWL17	0.241	0.492	0.323	-0.028	0.478	0.160	-0.144	0.782	0.218	0.324	0.604	0.249
QWL18	0.193	0.604	0.248	-0.124	0.442	0.202	-0.137	0.776	0.210	0.293	0.496	0.238
QWL19	0.249	0.683	0.249	-0.109	0.402	0.164	-0.044	0.749	0.222	0.307	0.626	0.247
QWL2	0.679	0.214	-0.048	-0.004	0.204	0.880	-0.084	0.099	0.813	0.706	0.416	-0.044
QWL20	0.199	0.704	0.241	-0.112	0.408	0.141	-0.037	0.446	0.181	0.270	0.449	0.243
QWL21	0.144	0.692	0.260	-0.087	0.387	0.107	-0.128	0.471	0.140	0.233	0.428	0.228
QWL22	0.203	0.644	0.287	-0.179	0.471	0.124	-0.142	0.671	0.173	0.276	0.473	0.246

QWL23	0.329	0.809	0.310	-0.040	0.768	0.311	-0.079	0.467	0.339	0.437	0.718	0.321
QWL24	0.272	0.779	0.280	-0.061	0.778	0.247	-0.032	0.486	0.276	0.341	0.640	0.181
QWL24	0.286	0.804	0.282	-0.044	0.714	0.296	-0.084	0.460	0.306	0.390	0.647	0.236
QWL26	0.296	0.722	0.308	-0.070	0.860	0.267	-0.121	0.436	0.298	0.390	0.677	0.240
QWL27	0.269	0.724	0.242	-0.014	0.878	0.262	-0.043	0.414	0.284	0.364	0.671	0.286
QWL28	0.274	0.617	0.227	-0.072	0.812	0.231	-0.008	0.444	0.270	0.337	0.499	0.220
QWL3	0.702	0.287	-0.023	-0.083	0.306	0.848	-0.124	0.178	0.819	0.719	0.478	-0.032
QWL4	0.769	0.279	0.006	0.011	0.284	0.904	-0.122	0.161	0.882	0.780	0.604	-0.018
QWL4	0.848	0.223	-0.006	-0.038	0.241	0.744	-0.024	0.140	0.846	0.739	0.444	-0.044
QWL6	0.898	0.304	0.062	-0.010	0.284	0.733	-0.027	0.249	0.861	0.794	0.634	0.099
QWL7	0.904	0.269	0.121	-0.064	0.270	0.720	-0.142	0.246	0.860	0.814	0.633	0.124
QWL8	0.844	0.344	0.182	-0.041	0.349	0.644	-0.144	0.299	0.800	0.784	0.662	0.184

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Moderating Effect: QWL - PE - KN -> Kinerja	0.102	0.111	0.044	2.334	0.020
Psychological_Empowerment -> Competence	0.894	0.894	0.011	81.964	0.000
Psychological_Empowerment -> Impact	0.444	0.446	0.063	7.108	0.000
Psychological_Empowerment -> Kinerja	0.199	0.217	0.120	1.648	0.098
Psychological_Empowerment -> Meaning	0.834	0.834	0.022	38.413	0.000
Psychological_Empowerment -> Self_Determination	0.407	0.406	0.064	6.389	0.000
Quality of Work Life -> Imbalan yang Inovatif	0.830	0.829	0.022	37.670	0.000
Quality of Work Life -> Kinerja	-0.219	-0.239	0.113	1.949	0.042
Quality of Work Life -> Lingkungan Kerja	0.764	0.764	0.029	26.446	0.000
Quality of Work Life -> Partisipasi	0.782	0.784	0.028	28.372	0.000
Quality of Work Life -> Pertumbuhan dan Pengembangan	0.712	0.713	0.030	23.483	0.000
Quality of Work Life -> Psychological_Empowerment	0.840	0.839	0.022	38.823	0.000

Lampiran 5. SURAT PENELITIAN



KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA
DAERAH SUMATERA UTARA
SATUAN BRIMOB
Jalan Bhayangkara No. 293 Medan 20221

Medan, 12 Januari 2026

Nomor : B/38 //KEP./2026
Klasifikasi : Biasa
Lampiran : -
Hal : pemberitahuan pelaksanaan penelitian.

Kepada

Yth. DIREKTUR
PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN
AREA

di
Medan

1. Rujukan:
 - a. Undang-undang nomor 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia;
 - b. Surat Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area nomor : 1991/PPS-UMA/D/01/X/2025 tanggal 27 Oktober 2025 perihal izin penelitian dan pengambilan data.
2. Sehubungan dengan rujukan tersebut di atas, bersama ini disampaikan kepada Direktur. bahwa mahasiswa program Magister Psikologi Universitas Medan Area telah selesai melaksanakan penelitian tesis di lingkungan Satuan Brimob Polda Sumut sebagai bahan melengkapi tugas-tugas penulisan tesis pada program Magister Psikologi Universitas Medan Area, terhitung mulai tanggal 15 s/d 17 Desember 2025, atas nama :
 - a. **Nofri Hidayat NIM 241804087** dengan judul tesis "*Pengaruh Profesionalisme terhadap Kinerja Dimoderasi oleh Kepemimpinan Transformasional*"
 - b. **Bujur Fresdi Purba NIM 241804083** dengan judul tesis "*Pengaruh Quality Of Work Life terhadap Kinerja Dimoderasi oleh Psychological Empowerment pada Satuan Brimob Polda Sumut*"
 - c. **Yuni Darti NIM 241804089** dengan judul tesis "*Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja yang Dimoderasi oleh Perceived Organizational Support di Satuan Brimob Polda Sumut*"
3. Demikian untuk menjadi maklum.

