

**KUALITAS KEHIDUPAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
MELALUI KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL ANTARA (*INTERVENING VARIABLE*)**

Ramadhoan  
STIE YAPIS DOMPU  
Ramadhoan.domp@gmail.com

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to examine the effect of indirect picture Work Life Quality of the Employee Performance through Organizational Commitment and Job Satisfaction as an intermediate variable of data collection techniques using the method of observation, documentation methods and questionnaires. Do pre-test to test the quality of data that includes test instrument consisted of test validity and reliability testing, as well as the classic assumption test which is done only data normality test. Data analysis techniques include univariate analysis and confirmatory factor analysis. The results show that there is a direct influence negatively the quality of work life (QWL) on the performance of employees, there is a direct effect of the positive quality of work life (QWL) terhadap organizational commitment and job satisfaction, there is an indirect effect the quality of work life on employee performance through organizational commitment and satisfaction working as an intermediate variable.*

**Keywords:** *Quality of work life (QWL), organizational commitment, job satisfaction and employee performance,*

**ABSTRAK**

*Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji gambaran pengaruh tidak langsung Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja sebagai variabel antara Teknik pengumpulan data menggunakan metode observasi, metode dokumentasi dan metode kuesioner. Dilakukan pre test untuk uji kualitas data yang meliputi uji instrument penelitian terdiri dari uji validitas, dan uji reliabilitas, serta uji asumsi klasik dimana yang dilakukan hanya uji normalitas data. Teknik analisis data meliputi univariate analysis, dan analisis konfirmatori faktor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung negatif kualitas kehidupan kerja (QWL) terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh langsung positif kualitas kehidupan kerja (QWL) terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja, terdapat pengaruh tidak langsung kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel antara.*

**Kata Kunci:** *Kualitas kehidupan kerja (QWL), komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.*

**PENDAHULUAN**

Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu konsep atau filsafat manajemen dalam rangka perbaikan

kualitas sumber daya manusia yang telah dikenal sejak dekade tujuh puluhan. Pada saat itu kualitas kehidupan kerja diartikan secara

sempit yaitu sebagai teknik manajemen yang mencakup gugus kendali mutu, perkayaan pekerjaan, suatu pendekatan untuk bernegosiasi dengan serikat pekerja, upaya manajemen untuk memelihara kebugaran mental para karyawan, hubungan industrial yang serasi, manajemen yang partisipatif dan salah satu bentuk intervensi dalam pengembangan organisasional (French, 1990).

Perkembangan selanjutnya kualitas kehidupan kerja merupakan salah satu bentuk filsafat yang diterapkan oleh manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumber daya manusia khususnya. Ada empat dimensi di dalam kualitas kehidupan kerja yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu: 1. partisipasi dalam pemecahan masalah; 2. Sistem imbalan yang inovatif; 3. Perbaikan lingkungan kerja; dan 4. Restrukturisasi kerja.

Konsep kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) merupakan kinerja yang ditunjukkan oleh ukuran tentang bagaimana warga organisasi merasakan hal-hal

seperti; pekerjaannya, kemanfaatannya, kondisi kerjanya, kesan anak buah terhadap pimpinannya, peluang untuk maju, pengembangan, kepastian, dan imbal jasanya (Bennet, 1995).

Merujuk dari konsep kualitas kehidupan kerja maka akan menciptakan suatu kepuasan karyawan atas apa yang didapat dari organisasi. Hal tersebut bahwa Kepuasan kerja para karyawan dipercaya akan dapat menumbuhkan motivasi para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut. Jika dalam suatu perusahaan mampu menciptakan suatu kepuasan kerja maka akan menciptakan suatu komitmen organisasi.

Komitmen organisasional juga dapat dipandang sebagai suatu keadaan yang mana seorang karyawan atau individu memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional yang tinggi menunjukkan tingkat keberpihakan seorang karyawan terhadap organisasi yang mempekerjakannya (Eaton, dkk,1992; Prapti dkk,2004).

Teori –teori yang di kemukakan diatas dapat menggambarkan suatu pola pengaruh secara langsung kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja dan komitmen orgaisasi terhadap organisasi. Namun dalam penelitian ini, peneliti ingin menguji pengaruh secara langsung dan tidak langsung jika beberapa variabel dijadikan sebagai variabel antara (*intervening*). Variabel-variabel yang dimaksud adalah komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

## **METODE PENELITIAN**

### **Lokasi penelitian**

Lokasi penelitian ini dilakuakn di PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Tbk. Adapun alasannya adalah karena PT. Bank Rakyat Indonesia (BR) Tbk merupakan bank plat merah papan atas dengan gerai yang tersebar di seluruh pelosok negeri ribuan pulau. Sedangkan Subjek penelitiannya adalah para karyawan yang masuk ke dalam jaringan kerja (*network*) PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Tbk Kantor Cabang Utama Martadinata Malang.

### **Populasi dan sampel**

#### **Populasi**

Dalam konteks populasi sasaran, menurut data dokumentasi *Human Resources Department* pada PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Tbk Kantor Cabang Utama, Martadinata, Malang terdapat 600 (enam ratus) orang yang tersebar di Kantor Cabang Utama, Kantor Cabang Pembantu dan Kantor Kas di Kota Malang dan Kabupaten Malang, Provinsi Jawa Timur.

#### **Teknik penarikan sampel**

Mengingat jumlah sampel untuk *Structural Equation Modeling* (SEM) minimal adalah 100, maka berdasarkan rumus di atas, jumlah item pada *observed variable* atau *measured variable* atau *manifest variable* dalam penelitian ini yang berjumlah 17 (tujuh belas) harus dikalikan dengan nilai 6 supaya diperoleh jumlah sampel sasaran > 100. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan:  $17 \times 6 = 102$  Dengan demikian jumlah sampel sasaran pada penelitian ini sebanyak 102 (seratus dua) karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Tbk yang tersebar di Kantor Cabang Utama, Kantor Cabang Pembantu dan Kantor Kas di Kota Malang, dan Kabupaten Malang, Provinsi Jawa Timur.

### **Teknik pengumpulan data**

Dalam konteks tersebut, penelitian ini menerapkan pernyataan tertutup yang terstruktur di mana untuk alternatif pernyataan diterapkan *Rensis Likert Scala Method* yang bersifat berskala interval dengan rentang skor 1-5 (Istijanto, 2009: 90) sebagai berikut:

- a) Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1
- b) Kurang Setuju (KS) skor 2
- c) Cukup Setuju (CS) skor 3
- d) Setuju (S) skor 4
- e) Sangat Setuju (SS) skor 5

### **Teknik analisis data**

#### ***Univariate Analysis***

*Univariate Analysis* merupakan analisis pada satu variabel. Dalam penelitian ini, univariate analysis meliputi:

- a. Psikografi responden yang terdiri dari: 1) gender; 2) usia; 3) pendidikan formal terakhir; dan 4) lama bekerja.
- b. Distribusi frekuensi per variabel adalah untuk melihat kecenderungan pernyataan responden untuk masing-masing variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

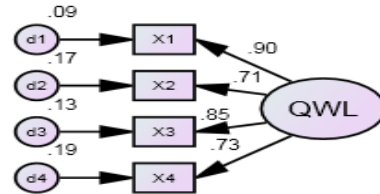
- c. Statistik Terpusat yang terdiri dari: 1) *mean*; 2) *median*; 3) *mode*; dan 4) *standard deviation*

#### ***Confirmatory Factor Analysis (Analisis Faktor Konfirmatori)***

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis, yaitu:

- a. *Confirmatory Factor Analysis* (Analisis faktor konfirmatori) yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam pembentukan suatu kelompok variabel.
- b. *Regression Weight* di dalam *Structural Equation Model* (SEM) digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel-variabel kualitas kehidupan kerja, komitmen, kepuasan kerja dan kinerja karyawan saling mempengaruhi.

**Gambar 1. Path Diagram Latent Variable Kualitas Kehidupan Kerja**



Sumber: *Primary data*, 2013. Diolah dengan program *Microsoft Office-Excel 2010*, yang didukung dengan program *SPSS v 21* dan *AMOS v 21*

**PEMBAHASAN**

**Confirmatory Factor Analysis (CFA)**

**a. First Order of Confirmatory Factor Analysis**

**Uji uni dimensionality pada variabel kualitas kehidupan kerja (quality of work life)**

**Tabel 1. Goodness of fit Index Kelayakan Model Variabel Kualitas Kehidupan Kerja**

No	GOODNESS of FIT INDEX	CUT OFF VALUE	HASIL MODEL	KETERANGAN
1	<i>Probability Value</i>	<i>Probability value &gt; α (0.05)</i>	0.059	Baik
		<i>Probability value &gt; α (0.10)</i>	-	-
2	GFI	$GFI \geq 0.90$	0.961	Baik
3	AGFI	$0,80 < \text{nilai AGFI} < 1.0$	0.868	Baik
4	RMSEA	$0.05 < \text{nilai RMSEA} \leq 0.08$	0.053	Baik
5	TLI	$0.95 \leq \text{nilai TLI} < 1.0$	0.952	Baik
6	CFI	$0.95 \leq \text{nilai CFI} < 1.0$	0.959	Baik

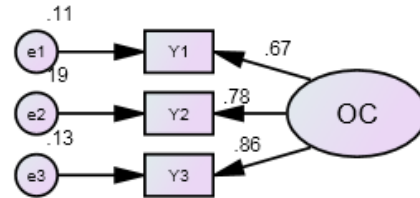
Sumber: *Primary data*, 2013. Diolah dengan program *Microsoft Office-Excel 2010*, yang didukung dengan program *SPSS v 21* dan *AMOS v 21*

Pada Gambar 1 dan Tabel 1 tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa nilai probabilitasnya sebesar  $0.059 > 0,05$ . Hal ini berarti  $H_0$  diterima sehingga matriks varian kovarian populasi sama dengan matriks varian kovarian yang diestimasi. Nilai GFI = 0,961, nilai AGFI = 0,868, nilai RMSEA = 0.053, nilai TLI = 0,952 dan nilai CFI = 0,959. Keseluruhan telah

memenuhi kriteria fit sehingga model dapat diterima.

**Uji unidimensionality pada variabel komitmen organisasi (organizational commitment)**

**Gambar 2. Path Diagram Latent Variable Komitmen Organisasi**



Sumber: *Primary data*, 2013. Diolah dengan program *Microsoft Office-Excel 2010*, yang didukung dengan program *SPSS v 21* dan *AMOS v 21*

**Tabel 2. Goodness of fit Index Kelayakan Model Variabel Komitmen Organisasi**

No	GOODNESS of FIT INDEX	CUT OFF VALUE	HASIL MODEL	KETERANGAN
1	<i>Probability Value</i>	<i>Probability value &gt; α (0.05)</i>	0.069	Baik
		<i>Probability value &gt; α (0.10)</i>		-
2	GFI	$GFI \geq 0.90$	0.903	Baik
3	AGFI	$0,80 < \text{nilai AGFI} < 1.0$	0.811	Baik
4	RMSEA	$0.05 < \text{nilai RMSEA} \leq 0.08$	0.053	Baik
5	TLI	$0.95 \leq \text{nilai TLI} < 1.0$	0.951	Baik
6	CFI	$0.95 \leq \text{nilai CFI} < 1.0$	0.957	Baik

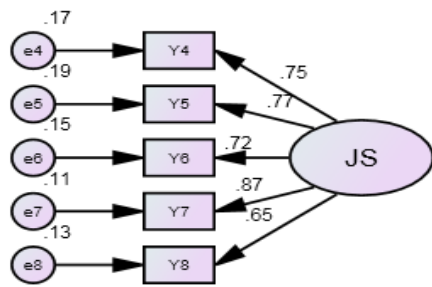
Sumber: *Primary data*, 2013. Diolah dengan program *Microsoft Office-Excel 2010*, yang didukung dengan program *SPSS v 21* dan *AMOS v 21*

Pada Gambar 2 dan Tabel 2 tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa nilai probabilitasnya sebesar  $0.069 > 0,05$ . Hal ini berarti  $H_0$  diterima sehingga matriks varian kovarian populasi sama dengan matriks varian kovarian yang diestimasi. Nilai GFI = 0,903, nilai AGFI = 0,811, nilai RMSEA = 0.053, nilai TLI = 0,951 dan nilai CFI = 0,957. Keseluruhan telah

memenuhi kriteria fit sehingga model dapat diterima.

**Uji unidimensionality pada variabel kepuasan kerja (job satisfaction)**

**Gambar 3. Path Diagram Latent Variable Kepuasan Kerja**



Sumber: *Primary data*, 2013. Diolah dengan program *Microsoft Office-Excel 2010*, yang didukung dengan program *SPSS v 21* dan *AMOS v 21*

**Tabel 3. Goodness of fit Index Kelayakan Model Variabel Kepuasan Kerja**

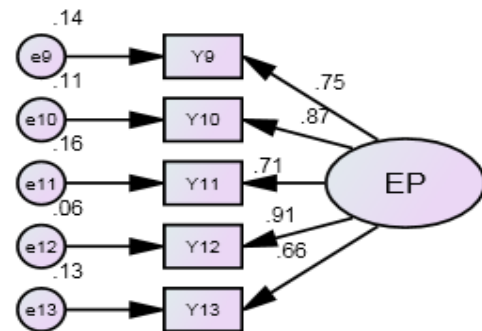
No	GOODNESS of FIT INDEX	CUT OFF VALUE	HASIL MODEL	KETERANGAN
1	<i>Probability Value</i>	<i>Probability value</i> > $\alpha$ (0.05)	0.071	Baik
		<i>Probability value</i> > $\alpha$ (0.10)	-	-
2	GFI	$GFI \geq 0.90$	0.908	Baik
3	AGFI	$0,80 < \text{nilai AGFI} < 1.0$	0.813	Baik
4	RMSEA	$0.05 < \text{nilai RMSEA} \leq 0.08$	0.059	Baik
5	TLI	$0.95 \leq \text{nilai TLI} < 1.0$	0.954	Baik
6	CFI	$0.95 \leq \text{nilai CFI} < 1.0$	0.952	Baik

Sumber: *Primary data*, 2013. Diolah dengan program *Microsoft Office-Excel 2010*, yang didukung dengan program *SPSS v 21* dan *AMOS v 21*

Pada Gambar 3. dan Tabel 3. tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa nilai probabilitasnya sebesar  $0.071 > 0,05$ . Hal ini berarti  $H_0$  diterima sehingga matriks varian kovarian populasi sama dengan matriks varian kovarian yang diestimasi. Nilai GFI = 0,908, nilai AGFI = 0,813, nilai RMSEA = 0.059, nilai TLI = 0,954 dan nilai CFI = 0,952. Keseluruhan telah memenuhi kriteria fit sehingga model dapat diterima.

**Uji unidimensionality pada variable kinerja karyawan (employee performance)**

**Gambar 4. Path Diagram Latent Variable Kinerja Karyawan**



Sumber: *Primary data*, 2013. Diolah dengan program *Microsoft Office-Excel 2010*, yang didukung dengan program *SPSS v 21* dan *AMOS v 21*

**Tabel 4. Goodness of fit Index Kelayakan Model Variabel Kinerja Karyawan**

No	GOODNESS of FIT INDEX	CUT OFF VALUE	HASIL MODEL	KETERANGAN
----	-----------------------	---------------	-------------	------------

1	Probability Value	Probability value > $\alpha$ (0.05)	0.069	Baik
		Probability value > $\alpha$ (0.10)		-
2	GFI	$GFI \geq 0.90$	0.931	Baik
3	AGFI	$0,80 < \text{nilai AGFI} < 1.0$	0.847	Baik
4	RMSEA	$0.05 < \text{nilai RMSEA} \leq 0.08$	0.064	Baik
5	TLI	$0.95 \leq \text{nilai TLI} < 1.0$	0.961	Baik
6	CFI	$0.95 \leq \text{nilai CFI} < 1.0$	0.973	Baik

Sumber: *Primary data*, 2013. Diolah dengan program *Microsoft Office-Excel 2010*, yang didukung dengan program *SPSS v 21* dan *AMOS v 21*

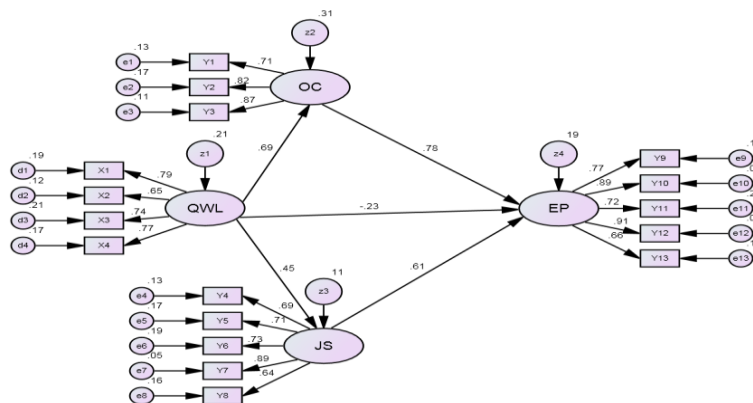
Pada Gambar 4. dan Tabel 4. tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa nilai probabilitasnya  $0.069 > 0,05$ . Hal ini berarti  $H_0$  diterima sehingga matriks varian kovarian populasi sama dengan matriks varian kovarian yang diestimasi. Nilai GFI = 0,931, nilai AGFI = 0,847, nilai RMSEA = 0.064, nilai TLI = 0,961 dan nilai CFI = 0,973. Keseluruhan telah memenuhi kriteria fit sehingga model dapat diterima.

**Second Order of Confirmatory Factor Analysis**

**Evaluasi kriteria goodness of fit**

Dari hasil olah data melalui program *Microsoft Office-Excel 2010*, yang didukung dengan program *SPSS v 21* dan *AMOS v 21*, maka menghasilkan konfigurasi model struktur (*structural model*) di bawah ini.

**Gambar 5. Model Struktur (Structural Model)**



Sumber: *Primary data*, 2013. Diolah dengan program *Microsoft Office-Excel 2010*, yang didukung dengan program *SPSS v 21* dan *AMOS v 21*

**Tabel 5. Goodness of fit Index Kelayakan Model Secondary Confirmatory Factor Analysis**

No	GOODNESS of FIT INDEX	CUT OFF VALUE	HASIL MODEL	KETERANGAN
----	-----------------------	---------------	-------------	------------



1	Probability Value	Probability value > $\alpha$ (0.05)	0.081	Baik
		Probability value > $\alpha$ (0.10)	-	-
2	GFI	$GFI \geq 0.90$	0.971	Baik
3	AGFI	$0,80 < \text{nilai AGFI} < 1.0$	0.894	Baik
4	RMSEA	$0.05 < \text{nilai RMSEA} \leq 0.08$	0.079	Baik
5	TLI	$0.95 \leq \text{nilai TLI} < 1.0$	0.982	Baik
6	CFI	$0.95 \leq \text{nilai CFI} < 1.0$	0.975	Baik

Sumber: *Primary data*, 2013. Diolah dengan program *Microsoft Office-Excel 2010*, yang didukung dengan program *SPSS v 21* dan *AMOS v 21*

Pada Gambar 5 dan Tabel 5 tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa nilai probabilitasnya > 0,05. Hal ini berarti  $H_0$  diterima sehingga matriks varian kovarian populasi sama dengan matriks varian kovarian yang diestimasi. Nilai GFI = 0,933, nilai AGFI = 0,846, nilai RMSEA = 0.065, nilai TLI = 0,960 dan nilai CFI = 0,972. Keseluruhan telah memenuhi kriteria fit sehingga model dapat diterima.

**Model struktur (*structural model*)**

Bertitiktolak dari model struktur (*structural model*) pada gambar 4.5 tersebut di atas, maka

dapat disusun persamaan model struktur (*structural model function*) yang dikembangkan pada penelitian ini sebagaimana telah disinggung pada bagian terdahulu sebagai berikut:

**Pengaruh langsung kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) terhadap kinerja karyawan (*employee performance*)**

Perolehan nilai estimasi pengaruh langsung kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) dapat dilihat pada tabel 6 :

**Tabel 6. Standardized Regression Weights dan zeta Dalam Jalur EP-QWL**

LATEN VARIABEL	SIMBOL	ESTIMASI	Zeta
EP ← QWL	$\xi_{1-\eta_3}$	-0.234	$\zeta_4 (z_4) = 0.187$

Sumber: *Primary data*, 2013. Diolah dengan program *Microsoft Office-Excel 2010*, yang didukung dengan program *SPSS v 21* dan *AMOS v 21*

Pada Tabel 4.6 tersebut, dapat dijelaskan bahwa berdasarkan hasil perolehan nilai estimasi variabel kualitas kehidupan kerja terhadap

variabel kinerja sebesar -0.234, maka pengaruh langsung kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan adalah negatif.

**Pengaruh langsung kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) terhadap komitmen organisasi (*organizational commitment*)**

kehidupan kerja (*quality of work life*) terhadap komitmen organisasi (*organizational commitment*) dapat dilihat pada tabel 7:

Perolehan nilai estimasi pengaruh langsung kualitas

**Tabel 7. Standardized Regression Weights dan zeta Dalam Jalur OC-QWL**

LATEN VARIABEL		SiMBOL	ESTIMASI	$\zeta$ (zeta)
OC	←	QWL	$\xi_1-\eta_1$	0.688
				$\zeta_2(z_2) = 0.309$

Sumber: *Primary data*, 2013. Diolah dengan program *Microsoft Office-Excel 2010*, yang didukung dengan program SPSS v 21 dan AMOS v 21

Pada Tabel 7. tersebut, dapat dijelaskan bahwa berdasarkan hasil perolehan nilai estimasi variabel kualitas kehidupan kerja terhadap variabel komitmen organisasi sebesar 0.688, maka pengaruh langsung kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi adalah positif.

**Pengaruh langsung kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*)**

Perolehan nilai estimasi pengaruh langsung kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat dilihat pada tabel 8:

**Tabel 8. Standardized Regression Weights dan zeta Dalam Jalur JS-QWL**

LATEN VARIABEL		SiMBOL	ESTIMASI	Zeta
JS	←	QWL	$\xi_1-\eta_2$	0.451
				$\zeta_3(z_3) = 0.113$

Sumber: *Primary data*, 2013. Diolah dengan program *Microsoft Office-Excel 2010*, yang didukung dengan program SPSS v 21 dan AMOS v 21

Pada Tabel 8. tersebut, dapat dijelaskan bahwa berdasarkan hasil perolehan nilai estimasi variabel kualitas kehidupan kerja terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 0.451, maka pengaruh langsung

kualias kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja adalah positif.

**Pengaruh tidak langsung kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) melalui**

**komitmen organisasi** (*organizational commitment*) sebagai variabel antara (*intervening variable*).

*work life*) terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) melalui komitmen organisasi (*organizational commitment*) sebagai variabel antara (*intervening variable*.) dapat dilihat pada tabel 9 dan persamaan dibawah ini :

Perhitungan nilai estimasi dan pengambilan keputusan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung kualitas kehidupan kerja (*quality of*

$$\xi_1-\eta_3 = (\gamma_{31}\xi_1+\zeta_4)$$

$$\xi_1-\eta_1-\eta_3 = \{(\gamma_{11}\xi_1+\zeta_2) \times (\beta_{31}\eta_1+\zeta_4)\}$$

$$\text{Total} = [(\gamma_{31}\xi_1+\zeta_4) + \{(\gamma_{11}\xi_1+\zeta_2)\times(\beta_{31}\eta_1+\zeta_4)\}]$$

**Tabel 9. Standardized Regression Weights dan zeta Dalam Jalur EP-OC-QWL**

LATENVARIABEL			SIMBOL	ESTIMASI	$\zeta$ (zeta)
OC	←	QWL	$\xi_1-\eta_1$	0.688	$\zeta_2 (z_2) = 0.309$
EP	←	OC	$\eta_1-\eta_3$	0.781	$\zeta_4 (z_4) = 0.187$
EP	←	QWL	$\xi_1-\eta_3$	-0.234	$\zeta_4 (z_4) = 0.187$

Sumber: *Primary data*, 2013. Diolah dengan program *Microsoft Office-Excel 2010*, yang didukung dengan program *SPSS v 21* dan *AMOS v 21*

Pada Tabel 9. tersebut, dapat dijelaskan bahwa berdasarkan hasil perolehan nilai estimasi, maka persamaan model struktur (*structural*

*model*) dapat dikembangkan pada penelitian ini sebagai berikut:

$$\xi_1-\eta_3 : (-0.234+0.187) = -0.047$$

$$\xi_1-\eta_1-\eta_3 : \{(0.688+0.309)\times(0.781+0.187)\} = 0.965$$

$$\text{TOTAL PENGARUH} = 0.918$$

Pengambilan keputusan:

- Jika perolehan nilai kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan ( $\xi_1-\eta_3$ ) >  $\xi_1-\eta_1-\eta_3$  (kualitas kehidupan kerja melalui komitmen organisasi terhadap kinerja

karyawan.) Berarti, komitmen organisasi (*organizational commitment*) sebagai variabel penyela atau *intervening variable* atau *mediating variable* ditolak.

- Jika perolehan nilai kualitas kehidupan kerja melalui komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan ( $\xi_1-\eta_1-\eta_3$ ) <  $\xi_1-\eta_3$  (kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan). Berarti komitmen organisasi (*organizational commitment*) sebagai variabel penyela atau *intervening variable* atau *mediating variable* diterima.

**Pengaruh tidak langsung kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) terhadap kinerja karyawan**

$$\begin{aligned} \xi_1-\eta_3 &= (\gamma_{31}\xi_1+\zeta_4) \\ \xi_1-\eta_2-\eta_3 &= \{(\gamma_{21}\xi_1+\zeta_3)\times(\beta_{32}\eta_2+\zeta_4)\} \\ \text{Total} &= [(\gamma_{31}\xi_1+\zeta_4)+\{(\gamma_{21}\xi_1+\zeta_3)\times(\beta_{32}\eta_2+\zeta_4)\}] \end{aligned}$$

(*employee performance*) melalui kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai variabel penyela (*intervening variable* atau *mediating variable*).

Perhitungan nilai estimasi dan pengambilan keputusan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) melalui kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai variabel antara (*intervening variable* atau *mediating variable*) dapat dilihat pada table 10. dan persamaan dibawah ini :

**Tabel 10. Standardized Regression Weights dan zeta Dalam Jalur EP-JS-QWL**

LATEN VARIABEL	SIMBOL	ESTIMASI	Zeta
JS ← QWL	$\xi_1-\eta_2$	0.451	$\zeta_3(z_3) = 0.113$
EP ← JS	$\eta_2-\eta_3$	0.609	$\zeta_4(z_4) = 0.187$
EP ← QWL	$\xi_1-\eta_3$	-0.234	$\zeta_4(z_4) = 0.187$

Sumber: *Primary data*, 2013. Diolah dengan program *Microsoft Office-Excel 2010*, yang didukung dengan program *SPSS v 21* dan *AMOS v 21*

Pada Tabel 10. tersebut dapat dijelaskan bahwa berdasarkan hasil perolehan nilai estimasi, maka persamaan model struktur (*structural*

*model*) dapat dikembangkan pada penelitian ini sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \xi_1-\eta_3 &: (-0.234+0.187) &= & -0.047 \\ \xi_1-\eta_2-\eta_3 &: \{(0.451+0.113) \times (0.609+0.187)\} &= & 0.448 \end{aligned}$$

TOTAL PENGARUH

= 0.401

Pengambilan keputusan:

- Jika perolehan nilai kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan ( $\xi_1-\eta_3$ ) >  $\xi_1-\eta_2-\eta_3$  (kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan). Berarti, Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) sebagai variabel penyela atau *intervening variable* atau *mediating variable* ditolak.
  - Jika perolehan nilai kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan ( $\xi_1-\eta_3$ ) <  $\xi_1-\eta_2-\eta_3$  (kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan). Berarti, Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) sebagai variabel penyela atau *intervening variable* atau *mediating variable* diterima.
- Jika perolehan nilai kualitas kehidupan kerja melalui komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan ( $\xi_1-\eta_1-\eta_3$ ) >  $\xi_1-\eta_2-\eta_3$  (kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan). Berarti, komitmen organisasi (*organizational commitment*) lebih berbobot (*weighted*) sebagai variabel penyela atau *intervening variable* atau *mediating variable* dibandingkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) dalam ikut mempengaruhi kinerja karyawan (*employee performance*) PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Tbk, Kantor Cabang Martadinata, Malang ( $\eta_3$ ).
  - Jika perolehan nilai kualitas kehidupan kerja melalui komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan ( $\xi_1-\eta_1-\eta_3$ ) <  $\xi_1-\eta_2-\eta_3$  (kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan). Berarti, kepuasan kerja (*job satisfaction*) lebih lebih berbobot (*weighted*) sebagai

**Perbandingan kedua variabel komitmen organisaisi (*organizational commitment*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai variabel antar.**

Dari perolehan nilai  $\xi_1-\eta_1-\eta_3$  dan  $\xi_1-\eta_2-\eta_3$ , dapat diputuskan bahwa:

variabel penyela atau *intervening variable* atau *mediating variable* dibandingkan komitmen organisasi (*organizational commitment*) dalam ikut mempengaruhi kinerja karyawan (*employee performance*) PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Tbk, Kantor Cabang Martadinata, Malang ( $\eta_3$ )

#### **Kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja.**

Kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan akan semakin berpengaruh besar atau positif secara langsung jika memasukan *variable* komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai *variable* antara atau penyela, dengan kata lain jika ingin meningkatkan kinerja melalui kualitas kehidupan kerja maka harus menciptakan atau meningkatkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja terlebih dahulu sebagai perantara QWL terhadap kinerja.

#### **Kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi.**

Kualitas kehidupan kerja berpengaruh besar atau positif secara langsung terhadap komitmen organisasi, jadi semakin diperhatikannya kualitas kehidupan kerja yang meliputi pelatihan dan pengembangan, partisipasi dalam pemecahan masalah, sistim imbalan yang inovatif dan perbaikan lingkungan kerja, maka akan semakin besar ikatan emosional atau komitmen karyawan yang meliputi *Affective commitment*, *Continuance commitment*, *Normative commitment* karyawan terhadap organisasi.

#### **Kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja.**

Kualitas kehidupan kerja berpengaruh besar atau positif secara langsung terhadap kepuasan kerja, jadi semakin diperhatikannya kualitas kehidupan kerja yang meliputi pelatihan dan pengembangan, partisipasi dalam pemecahan masalah, sistim imbalan yang inovatif dan perbaikan lingkungan kerja, maka karyawan akan semakin merasa puas terhadap organisasi.

#### **Kualitas kehidupan kerja**

**terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variable antara.**

Kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan akan semakin berpengaruh besar atau positif jika memasukan variable komitmen organisasi sebagai variable antara/penyela, dengan kata lain jika ingin meningkatkan kinerja melalui kualitas kehidupan kerja maka harus menciptakan/meningkatkan komitmen organisasi terlebih dahulu sebagai perantara QWL terhadap kinerja.

**Kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variable antara.**

Kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan akan semakin berpengaruh besar atau positif jika memasukan variable kepuasan kerja sebagai variable antara atau penyela, dengan kata lain jika ingin meningkatkan kinerja melalui kualitas kehidupan kerja maka harus menciptakan atau meningkatkan kepuasan kerja terlebih dahulu sebagai perantara QWL terhadap kinerja.

**Perbandingan mana yang lebih layak variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel antara.**

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) lebih berbobot (*weighted*) sebagai variabel penyela atau *intervening variable* atau *mediating variable* dibandingkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) dalam ikut mempengaruhi kinerja karyawan (*employee performance*) PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Tbk, Kantor Cabang Martadinata, Malang ( $\eta_3$ ). Hal ini berarti bahwa karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Tbk, Kantor Cabang Martadinata, Malang memiliki ikatan emosional dengan organisasi sehingga apapun yang mereka dapat dari organisasi baik mereka tidak puas ataupun puas mereka tetap memiliki komitmen terhadap organisasi, ini sesuai dengan instrumen-instrumen pada variabel komitmen organisasi yaitu ikatan emosional baik rasa kepemilikan, rasa ingin bertan dalam organisasi dan rasa ingin mempertahankan organisasi.

## KESIMPULAN

Terdapat pengaruh langsung negatif kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Tbk, Kantor Cabang Martadinata, Malang. Pengaruh negatif tersebut dibuktikan oleh nilai sebesar -0.047 dan -0.234 pada model struktur pengaruhnya yang dijelaskan pada gambar 4.9. Ini berarti bahwa kualitas kehidupan kerja akan semakin lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan apabila melalui variabel antara.

Terdapat pengaruh langsung positif kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi yang dibuktikan oleh nilai sebesar 0.688 dan nilai 0.309 *Standardized Regression Weights* dan *zeta* Dalam Jalur EP-OC-QWL (kualitas kehidupan kerja melalui komitmen organisasi terhadap kinerja). Ini berarti bahwa jika kualitas kehidupan kerja yang meliputi pelatihan, partisipasi pemecahan masalah, sistem imbalan yang inovatif dan perbaikan lingkungan kerja, maka akan menyebabkan karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Tbk,

Kantor Cabang Martadinata, Malang memiliki ikatan emosional yang tinggi atau dengan kata lain akan semakin tinggi (besar) komitmen organisasi karyawan tersebut.

Terdapat pengaruh langsung positif kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan yang dibuktikan oleh nilai sebesar 0.451 dan 0.113 pada *Standardized Regression Weights* dan *zeta* Dalam Jalur EP-OC-QWL (kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan terhadap kinerja). Ini berarti bahwa jika kualitas kehidupan kerja yang meliputi pelatihan, partisipasi pemecahan masalah, sistem imbalan yang inovatif dan perbaikan lingkungan kerja, maka akan menyebabkan karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Tbk, Kantor Cabang Martadinata, Malang akan merasa puas atas apa yang diberikan oleh organisasi terhadap karyawan tersebut.

Berdasarkan temuan di lapangan bahwa diperoleh nilai variabel kualitas kehidupan kerja terhadap terhadap variabel kinerja karyawan) sebesar -0.047 lebih kecil dibandingkan dengan perolehan nilai  $\xi_1 - \eta_1 - \eta_3$  (kualitas kehidupan kerja



terhadap terhadap variabel kinerja karyawan melalui variabel komitmen organisasi sebagai variabel antara) sebesar 0.965 dan variabel kepuasan kerja sebesar 0.448. Jadi terdapat pengaruh tidak langsung kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) terhadap kinerja karyawan (*employee performance*), melainkan harus melalui variable komitmen organisasi (*organizational commitmen*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai variable perantaranya.

Komitmen organisasi (*organizational commitmen*) lebih berbobot ketimbang kepuasan kerja (*job satisfaction*). Dalam konteks ini, komitmen organisasi (*organizational commitment*) lebih berbobot dibandingkan kepuasan kerja (*job satisfaction*). Karena, komitmen organisasi memuat aspek aspek kondisional yang berlaku secara umum bagi seluruh anggota organisasi dan organisasi itu sendiri. Hal ini sesuai dengan apa yang dijelaskan dalam berbagai tataran teori yang digunakan pada penelitian ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

Allen, Natalie J, & John P. Meyer.(1990). "The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization." *Journal of Occupational Psychology*.

Arikunto & Suharsimi. (2009) *Manajemen Penelitian*. Jakarta. Rieenka Cipta

Becker, Thomas E., Billings, R.S., Eveleth, D.M., and Gilbert,N.J. (1996). "Focus and Bases of Employee Commitment : Implications for Job Performance" *Academy of Management Journal*.

Bernardin,H John & Russel, J.E.A.(1993) *Humans Resource Management: an Experimental Approach*. New York: McGraw Hill.Inc.International Edition,

Bruce, E. May, RSM Lau, and Stephen K. Johnson.(1999). "A Longitudinal Study of Quality of Work Life and Business Performance." *Business Review*

Cascio, W.F. (2006). *Managing Human Resources : Productivity, Quality of WorkLife, Profit*, New York: McGraw Hill.

Cantika, Sri Budi (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Malang: UMM Press.

Cheri Ostroff. (1992). "The Relatinonship Between Satisfaction, Attitudes and Performance, and

- Organizational Level Analysis*”Journal of Applied Psychology
- Cohen, A. (1999). “*Relationship among Five Forms of Commitment : An Empirical Assesment.*” Journal of Organizational Behaviour.
- DeSantis, Victor S & Samantha L. Durst.(1996). “*Comparing Job Satisfaction Among Public and Private Sector Employees*”American Review of Public Administration.
- Eaton, Adrienne E, Michael E. Gordon & Jeffrey H. Keefe (1992). “*The Impact of Quality of Work Life Programs and Grievance System Effectiveness on Union Commitment*”Industrial and Labour Relations Review.
- Elmuti, Dean. (2003). “*Impact of Internet Adided Self Management Teams on Quality of Work Life and Performance.*” Journal of Business Strategies.
- Elmuti, Dean, Yunus & Kathawala. (1997). “*An Investigation into Effects of ISO 9000 on Participants’ Attitudes and Job Performance*” Production andInventory Management Journal.
- Fields, Mitchel W. & James W. Thacker (1992). “*Influence of Quality of Work Life on Company and Union Commitment.*”Academy of Management Journal.
- Flippo, E.B. (2005) *Manajemen Personalia*, Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, Imam (2007) *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hari, Setiyo, W. (2008) *Structural Equation Modeling (SEM) Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Istijanto, (2009) *Rensis Likert Scala Method*
- Kartika, Lindawati (2009). “*Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Faktor-Faktor Quality Of Work Life (QWL) Pada PT. Pertamina Perkapalan*”. Tesis. Jakarta. Fakultas Ekonomi dan Administrasi. Universitas Indonesia.
- Kerlinger, Fred N (1990) *Asas-Asas Penelitian Behavioral*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Kuncoro, Mudrajad. (2002) *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi; Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis*, Jakarta: Erlangga.
- Lewis, David., Kevin Brazil., Paul Krueger., Lynne Lohfeld., & Erin Tjam (2001). “*Extrinsic and Intrinsic Determinants of Quality of Work Life*” International Journal of health Care Quality Assurance

- Incorporating Leadership in Health Service.
- Luthans, Fred, (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, (2006). *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: Refika Aditama.
- Mas'ud, Fuad. (2004). *Survei Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mardiana, Tri (2004). *"Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Pengalaman Kerja Terhadap Komitmen Organisasi"* Jakarta. Bisnis.
- Masri & Sofyan (2002) *Metode Penelitian Survey*
- McCue Clifford & Gianakis Gerasimos A. (1997). *"The Relationship Between Job Satisfaction and Performance: The Case of Local Government Finance Officer in Ohio."* Public Productivity and Management Review.
- McNesse-Smith, Donna (1996). *"Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment."* Hospital and Health Services Administration.
- Nawawi, Hajari H. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Noor, Arifin. (1999). *"Aplikasi Konsep Quality of Work Life dalam Upaya Menumbuhkan Motivasi Karyawan Berkinerja Unggul"* Jakarta: Usahawan.
- Novianda, (2009). *"Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Penerbit Dan Percetakan PT. Pabelan Sukoharjo."* Yogyakarta. Jurnal Ekonomika. UGM.
- Oei, Istijanto. (2009). *Aplikasi Praktis Riset Pemasaran: Cara Praktis Meneliti Konsumen dan Pesaing*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Panggabean, Mutiara (2001). *"Perbedaan Komitmen Organisasional Berdasarkan Karakteristik Individu."* Media Riset Bisnis dan Manajemen.
- Petty, M.M., Gail W. McGee, Jerry W. Cavender, (1984). *"A Meta-Analysis of the Relationship Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance."* Academy of Management Review.
- Prapti Iriana, Y.A, Lilis Endang Wijayanti, & Inin Listyorini, (2004). *"Pengaruh Faktor Job Insecurity, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi terhadap Turn Over Intention Akuntan Pendidik."* Journal. Akuntansi. UGM.

- Pruijt, Hans, (2003). *“Performance and Quality of Work Life.”* Journal of Organizational Change Management.
- Robbins SP & Judge. (2007). *Perilaku Organisasi.* Jakarta. Salemba Empat
- Siagian P, Sondang (1995). *Teori Pengembangan Organisasi.* Jakarta. Bumi Aksara.
- Singarimbun, Masri, Sofyan Efendi (2002). *Metode Penelitian Survey,* Jakarta: LP3ES.
- Sekaran, Uma (2003). *Research Methods for Business : A Skill Building Approach 2nd edition,* New York: John Wiley and Son.
- Sudiro (2009). *“Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar Dosen. Studi Kasus Di Universitas Brawijaya Malang.”* Malang. Jurnal Manajemen UNBRAW.
- Sugiyono. (2007). *Statistika Untuk Penelitian,* Bandung: Alfabet.
- Umar, Husein. (2003). *Metode Riset Bisnis,* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama,
- Widarjono, Agus (2010). *Analisis Statistika Multivariate Terapan,* . Yogyakarta: YKPN.
- Wijanto, Setyo Hari (2008). *Structural Equation Modeling dengan Lisrel 8.8,* Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wyatt, Thomas and ChayYue Wah (2001). *“Perception of QWL: a Study of Singaporean Employees Development.”* Management Memo.
- Yasa I Ketut (2007). *“Pengaruh Quality Of Work Life Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Politeknik Negeri Bali”.* Denpasar. Jurnal Manajemen
- Zin, Razali Mat (2004). *“Perception of Professional Engineers Toward Quality of Work Life and Organizational Commitment.”* International Journal of Business.