



**ANALISIS PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE (QWL)*  
TERHADAP KINERJA DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
PT. BANK BRI SYARIAH CABANG PEKANBARU**

**Mufti Hasan Alfani**

*Dosen Fakultas Agama Islam Universitas Islam Riau*

*Email : muftihasanalfani1990@gmail.com*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui analisis pengaruh *Quality of Work Life (QWL)* terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan PT. Bank BRI Syariah Cabang Pekanbaru. Metode penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis yang diajukan, digunakan teknik analisis SEM (*Structural Equation Model*) dengan analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)* dan sebagai pembandingan menggunakan pendekatan *Analysis of Moment Structures (AMOS)* sebagai program analisis dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini menyimpulkan : 1) *Quality of Work Life* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimana karyawan yang memiliki *Quality of Work Life* tinggi akan semakin dapat meningkatkan kinerjanya. 2) *Quality of Work Life* juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja dimana karyawan yang memiliki *Quality of Work Life* tinggi akan semakin dapat meningkatkan kinerjanya, dan 3) *Quality of Work Life* berpengaruh terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan kerja karyawan dimana karyawan yang memiliki *Quality of Work Life* tinggi dengan mediasi kepuasan kerja yang tinggi juga akan meningkatkan kinerjanya.

**Kata Kunci : *Quality of Work Life, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja, Bank Syariah.***

**ABSTRACT**

*The aim of this research is to analyze the effect of Quality of Work Life toward employee performance and work satisfaction at PT. Bank BRI Syariah Pekanbaru Branch. This research employs descriptive method and quantitative approach. This research also employs causality or influence relationship model. This research use SEM (Structural Equation Model) Analysis and Partial Least Square (PLS) for data analysis and as comparison using Analysis of Moment Structures (AMOS) approach as the analysis program in this research. The results of this research conclude that are: 1) Quality of Work Life affects to the performance of employees where the employees who have a high Quality of Work Life will be able to increase their performance. 2) Quality of Work Life also affects to the job satisfaction where employees who have high Quality of Work Life will be able to improve their performance, and 3) Quality of Work Life also affects to the employee performance with the mediation of work satisfaction where employees who have Quality of Work Life also have high work satisfaction as mediation and will also improve their performance.*

**Keywords : *Quality of Work Life, Employee Performance, Employee Satisfaction, Islamic Bank.***

## PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis dalam perekonomian yang semakin modren ini menjadi topik yang paling ramai dibicarakan berbagai forum baik bersifat nasional maupun internasional. Hal ini menandakan kemajuan suatu negara dapat dilihat dari kemajuan ekonominya, dan dunia bisnis menjadi hal yang paling menarik bagi negara yang sudah maju dan berkembang.

Salah satu perusahaan perbankan syariah terbesar di Indonesia adalah PT. Bank BRI Syariah. Berawal dari akuisisi dari PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. terhadap Bank Jasa Arta pada tanggal 19 Desember 2007 dan berdasarkan izin Bank Indonesia pada tanggal 16 Oktober 2008 melalui surat No. 10/67/KEP.GBI/DpG/2008. Maka pada tanggal 17 November 2008 PT. Bank BRI Syariah secara resmi beroperasi sekaligus mengubah kegiatan usahanya dari sebuah bank konvensional menjadi bank yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah Islam.

PT. Bank BRI Syariah beroperasi di 101 cabang, terdiri dari 8 cabang utama, 27 kantor cabang, 55 kantor cabang pembantu dan 11 kantor kas. Perusahaan juga didukung oleh 4.497 karyawan. Berdasarkan Laporan Tahunan PT. Bank BRI Syariah 2011, pada akhir tahun 2011 total aset PT. Bank BRI Syariah telah mencapai Rp 11,20 triliun. Dari tahun 2011, PT. Bank BRI Syariah memperoleh penghargaan di *TOP BRAND AWARD* sampai 2016 sebagai Penghargaan Perbankan Syariah Nasional, Rekor Bisnis Indonesia 2016, *Karim Award* 2016 juga diberikan Rank 1 di *Call Center Award* dalam Kategori Perbankan Syariah. (<http://portalbrisyariah.co.id>, 2016)

Karyawan yang terampil dan memiliki keahlian merupakan faktor kunci untuk mendapatkan kinerja

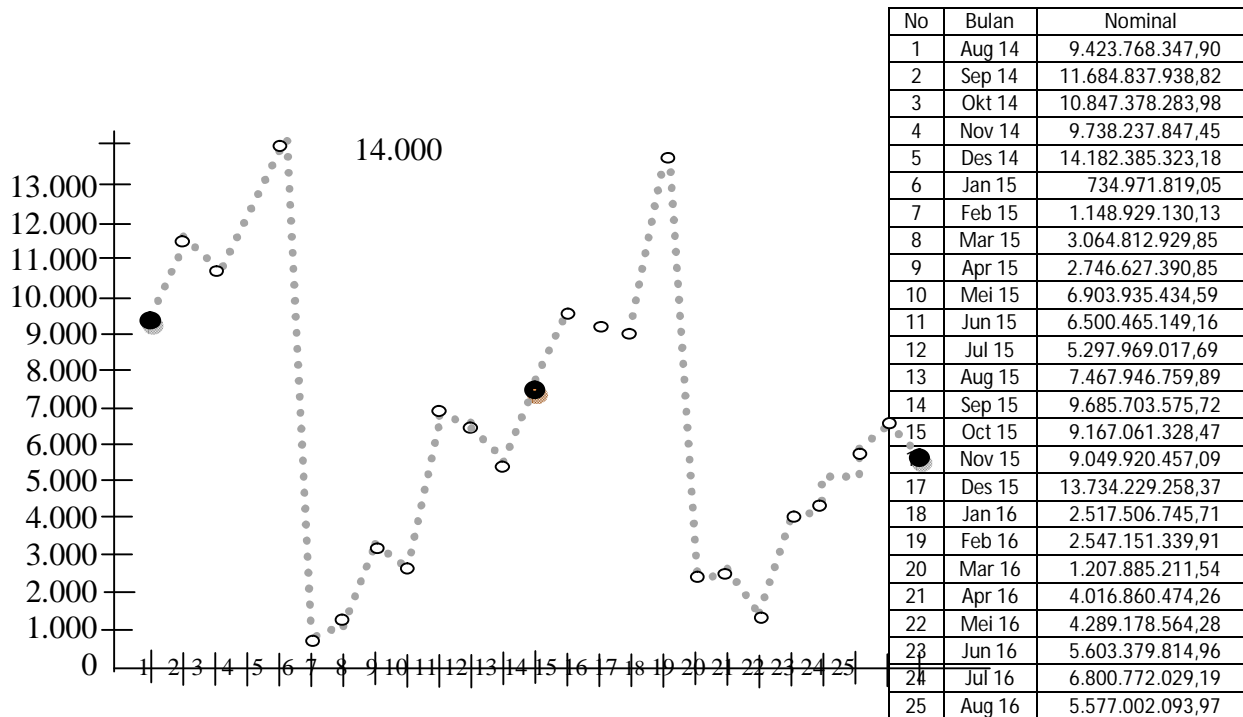
terbaik, maka kualitas karyawan juga harus didukung dengan kualitas kehidupan kerja yang baik pula. Pencapaian tujuan perusahaan akan terwujud bila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Masalah pokok yang dialami oleh perbankan syariah adalah bagaimana mencari cara untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan. (Hadari, 2001)

Salah satu cara dalam mengukur tingkat kepuasan karyawan adalah dengan mengetahui perasaan karyawan terhadap aspek-aspek pekerjaannya dan penerapan kualitas kehidupan kerjanya atau *Quality of Work Life (QWL)*, karena QWL merupakan upaya untuk mencapai kinerja yang unggul, produktivitas yang tinggi dan upaya untuk mencapai kepuasan diri dan lingkungan kerja yang optimal. (Arifin, 1999)

Adapun masalah yang dihadapi PT. Bank BRI Syariah berdasarkan kondisi perusahaan melalui pengamatan langsung diperoleh bahwa karyawan mengalami banyak adaptasi terhadap perubahan organisasi secara menyeluruh. Karyawan dituntut untuk mampu bersaing didalam lingkungan organisasi dan mampu mewujudkan tujuan yang diinginkan perusahaan. Tekanan pada kondisi kerja yang berdampak pada faktor-faktor kondisi kehidupan kerja yang belum memadai yang diasumsikan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan berdampak pada penurunan kinerja karyawan serta menghambat perusahaan untuk mencapai tujuan dalam jangka panjang.

Sebagaimana dapat dilihat hasil dari kinerja dengan penurunan kinerja karyawan pada PT. Bank BRI Syariah pada gambar dibawah ini:

**Gambar 1. Laporan Laba Rugi Kinerja Agustus 2014 - 2016**



Sumber Data: Laporan Laba Rugi Kinerja PT. Bank BRI Syariah KC Pekanbaru 2016

Berdasarkan laporan laba rugi diatas, sebagai bentuk hasil dari kinerja karyawan PT. Bank BRI Syariah Cabang Pekanbaru mengalami penurunan berdasarkan angka pencapaian dan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hal diatas dapat menimbulkan sebuah fenomena yang harus mendapat perhatian dan kebijakan bagi pihak manajemen untuk kelangsungan pertumbuhan dan perkembangan perbankan syariah khususnya.

Bentuk kepuasan kerja karyawan juga terlihat dari kinerja karyawan atas aspek *Turn Over* atau keluar masuknya karyawan yang tinggi mengakibatkan biaya tambahan dan sebuah masalah baru bagi perusahaan terhadap karyawan yang berpindah tanpa pertimbangan aspek syariah serta masalah atau tindakan negatif lainnya yang mengakibatkan turunnya hasil dari kinerja karyawan. (Heykal, 2016)

Hal ini dapat menimbulkan sebuah masalah dan dampak dalam manajemen

sumber daya manusia yang ada pada PT. Bank BRI Syariah secara keseluruhan sebagai bentuk dari kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

Oleh karena itu diperlukan suatu cara dalam mengetahui kinerja dan mengukur tingkat kepuasan karyawan suatu perusahaan. Salah satu cara dalam mengukur tingkat kepuasan karyawan adalah dengan mengetahui perasaan karyawan terhadap aspek-aspek pekerjaannya dan penerapan kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life*. *QWL* memiliki hubungan positif dengan kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut diperkuat oleh Wirawan bahwa *QWL* terkait dengan kepuasan kerja dan *QWL* yang tinggi dapat meningkatkan kinerja Karyawan. (Wirawan, 2015)

Terkait dengan hal yang dijelaskan diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian pada PT. Bank BRI Syariah dengan judul “ Analisis Pengaruh *Quality of Work Life* (*QWL*) Terhadap

Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank BRI Syariah Cabang Pekanbaru”.

## TINJAUAN PUSTAKA

### *Quality of Work Life (QWL)*

*Quality of Work Life* atau yang disingkat dengan (QWL) disebut juga dengan kualitas kehidupan kerja, ada beberapa pengertian *Quality of Work Life* (QWL) menurut beberapa ahli, yaitu Dessler mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan suatu keadaan dimana para pegawai dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting dengan bekerja dalam organisasi. (Dessler, 2013)

Menurut Soemarsono bahwa *Quality of Work Life* sebagai salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi SDM dalam organisasi, sebagai suatu upaya pimpinan untuk memenuhi kebutuhan anggota maupun organisasi secara simultan dan terus menerus. Kualitas kehidupan kerja telah memberikan harapan terhadap kepuasan pekerja mengenai kebutuhan-kebutuhan personil melalui pengkayaan pengalaman dalam organisasi. Filosofi dasar dari konsep tersebut adalah peningkatan kualitas kehidupan kerja berasal dari semua *effort* pada setiap level organisasi untuk mendapatkan *human dignity* (sesuatu yang sangat

bernilai) dan *growth* (pertumbuhan). (Soemarsono, 2004)

Flippo mendefinisikan *Quality of Work Life* sebagai setiap kegiatan (perbaikan) yang terjadi pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi yang lebih besar melalui peningkatan martabat dan pertumbuhan manusia. (Filloppo, 2005)

Nawawi mendefinisikan bahwa *Quality of Work Life* adalah program yang mencakup cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan dengan menciptakan pekerjaan yang lebih baik. Berbagai faktor perlu dipenuhi dalam menciptakan program kualitas kehidupan kerja, antara lain restrukturisasi kerja, sistem imbalan, lingkungan kerja, kebanggaan, pengembangan karier, penyelesaian konflik, komunikasi, kesehatan kerja, dan lain sebagainya. (Hadari, 2001)

Istilah Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life = QWL*) diperkenalkan pertama kalinya oleh Louis Davis pada tahun 1970-an (Lokanadha Reddy M & Mohan Reddy P, 2010). Konferensi pertama mengenai QWL dilakukan di Toronto tahun 1972 dan pada tahun itu dibentuk *International Council for QWL*. Para pakar sumber daya manusia telah mengemukakan berbagai defenisi QWL (lihat Tabel 2.1). (Wirawan, 2015)

**Tabel 1. Pengertian QWL Menurut Ahli**

<b>Pakar</b>	<b>Defenisi <i>Quality Work of Life</i></b>
William B. Werther, Jr & Keit Davis (1993)	“ <i>Quality of work life means having good supervision, good conditions, good pay and benefit and interesting challed rewarding job</i> ”
H. John Senardin & Joyce A. Russel (1998)	“ <i>Quality of work life (QWL) refers to the level of satisfaction, involvement and commitment individuals experience with their lives at work QWL is the degree to which individuals satisfy their important personal needs while employed by their.</i> ”

---

American Society of Training and Development (Lokandha Reddy M & Mohan Reddy P (2010)	“...a process of work organization which enables its members a actively participate in shaping the organization’s environment and outcome. This value based process is aimed towards meet goals of enhanced effectiveness of organization and improvement life at work for employees.”
Lokanadha Reddy M & Mohan Reddy P (2010)	Broadly the defenition of quality of life involves four safe work environment, occupational healt care, suitable work appropriate salary, the safe work environment provides this person to enjoy working.”

---

Sumber: Wirawan, 2015.

Menurut Cascio *Quality of Work Life* dapat diartikan menjadi dua pandangan, pandangan pertama menyebutkan bahwa *Quality of Work Life* merupakan sekumpulan keadaan dan praktek dari tujuan organisasi (contohnya : pemerayaan pekerjaan, kebijakan promosi dari dalam, kepenyeliaan yang demokratis, partisipasi karyawan, dan kondisi kerja yang aman). (Cascio, 2006)

Walton mengemukakan delapan bidang program *Quality of Work Life* ideal yang ia kemukakan dalam (Lokanadha Reddy M dan Mohan Reddy P, 2010), adapun bidang- bidang tersebut adalah:

- a. Kompensasi yang mencukupi dan adil.
- b. Kondisi kerja yang aman dan sehat.
- c. Peluang segera pemakaian dan mengembangkan kapasitas manusia.
- d. Peluang untuk terus tumbuh dan sekuriti dimasa yang akan datang.
- e. Integrasi sosial dalam organisasi kerja.
- f. Konstitusionalisme dalam organisasi kerja.
- g. Kerja dan tempat total kehidupan.
- h. Relevansi sosial kehidupan kerja.

### **Kinerja**

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (Prestasi kerja atau prestasi

sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2007)

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang menentukan kelangsungan hidup suatu perusahaan. Menurut Otley (1999) dalam Mahmudi (2005) bahwa kinerja mengacu kepada sesuatu yang terkait dengan kegiatan melakukan pekerjaan, dalam hal ini meliputi hasil yang dicapai kerja tersebut.

Menurut Malayu Hasibuan (2007) kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Mathis dan Jackson bahwa “Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja, sikap kooperatif”. Mathis dan Jackson mengartikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan.

Menurut Bernadin dan Russel bahwa

*“performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time periode”*. (Benardin & Russel, 1993)

Dari kutipan tersebut dimaksudkan bahwa kinerja merupakan hasil dari suatu proses atau aktivitas pada fungsi tertentu yang dilakukan oleh seseorang, baik sebagai individu maupun sebagai anggota dari suatu kelompok atau organisasi bisnis atau sosial pada periode tertentu yang hasilnya dapat dinikmati sendiri maupun kelompok atau perusahaan. Maka secara garis besarnya dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari aktifitas pegawai yang sangat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Mathis dan Jackson indikator kinerja adalah :

- a. Kuantitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
- b. Kualitas, dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
- c. Ketepatan waktu, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
- d. Kehadiran, tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan
- e. Kemampuan bekerjasama, pemanfaatan secara maksimal sumber

daya dan waktu yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. (Mathis & Jackson, 2006)

Sedangkan menurut Malayu Hasibuan (2007) yang menjadi indikator terhadap kinerja sesuai dengan beberapa pendapat ahli lainnya:

- a. Beban kerja
- b. Kemampuan
- c. Kerapian
- d. Ketelitian
- e. Tanggung jawab
- f. Tepat waktu.

### **Kepuasan Kerja**

Setiap karyawan secara individual mempunyai kepuasan kerja yang berbeda, sekalipun berada dalam tipe pekerjaan yang sama hal ini tergantung tingkat kebutuhannya dan sistem yang berlaku pada dirinya.

Menurut Mangkunegara (2007) kepuasan kerja adalah : perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang melibatkan aspek-aspek seperti: gaji/upah yang diterima, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan karyawan lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

Malayu Hasibuan (2007) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam

pekerjaan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik.

Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja dalam suatu lingkungan pekerjaan karena terpenuhinya kebutuhan secara memadai.

Menurut Mangkunegara (2007) kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan.

a. *Turnover*

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* karyawan yang rendah. Sedangkan karyawan-karyawan yang kurang puas biasanya *turnover*nya lebih tinggi.

b. Tingkat ketidakhadiran (absen) kerja  
Karyawan-karyawan yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadiran (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

c. Umur

Ada kecenderungan karyawan yang lebih tua merasa puas dari pada karyawan yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa karyawan yang lebih tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaannya. Sedangkan karyawan usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

d. Tingkat Pekerjaan.

Karyawan-karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada

karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Karyawan-karyawan yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

e. Ukuran Organisasi Perusahaan.

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan karyawan. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi karyawan.

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dapat digolongkan sebagai penelitian lapangan (*Field Research*) dengan pendekatan kuantitatif, yakni suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat untuk menemukan keterangan mengenai apa yang ingin diketahui.

Penelitian ini dilakukan pada PT. Bank BRI Syariah Cabang Pekanbaru yang ada di Jalan Arifin Ahmad No. 7-9 RT. 001 RW. 004 Kelurahan Sidomulyo Timur, Kecamatan Marpoyan Damai, Kota Pekanbaru.

Adapun Subjek penelitian ini adalah Karyawan PT. Bank BRI Syariah Cabang Pekanbaru. Sedangkan Objek dari penelitian ini adalah *Quality of Work Life (QWL)*, Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BRI Syariah Kantor Cabang Pekanbaru yang berjumlah 89 orang. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. (Priyatno, 2008) Metode yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel adalah menggunakan teknik Slovin diperoleh 73 orang yaitu sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{(1 + N \times e^2)}$$

$$n = \frac{89}{(1 + 89 \times 0,05^2)}$$

$$n = 73$$

Keterangan:

$n$  = Jumlah sampel

$N$  = Jumlah populasi

$e$  = Batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

### Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dengan menggunakan metode observasi serta alat angket yang mana berisi sejumlah pertanyaan tertulis yang terstruktur untuk memperoleh informasi dari responden baik itu tentang pribadinya maupun hal-hal yang ingin diketahui. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini akan dikemukakan sebagai berikut:

### Observasi

Menurut Sutrisno Hadi (2001) observasi bisa diartikan sebagai "Pengamatan dan pencatatan secara sistematis atas fenomena-fenomena yang diteliti". Dari pengertian tersebut dapat dikemukakan bahwa observasi adalah pengumpulan data dengan cara melakukan penelitian secara cermat dan sistematis. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik observasi yang sistematis.

### Metode Angket

Pengertian angket menurut Istijanto (2005) adalah "Suatu daftar pertanyaan yang digunakan periset untuk memperoleh data secara langsung dari sumber melalui proses komunikasi dengan mengajukan pertanyaan".

Angket dapat dibedakan menjadi beberapa jenis. Menurut Arikunto (2002) angket dapat dibedakan atas dasar sebagai berikut:

- a. Dipandang dari cara menjawab, ada:
  - 1) Kuesioner terbuka, yang memberikan kesempatan responden untuk menjawab dengan kalimatnya sendiri.
  - 2) Kuesioner tertutup, yang sudah disediakan jawaban sehingga responden tinggal memilih.
- b. Dipandang dari jawaban yang diberikan, ada:
  - 1) Kuesioner langsung, yaitu responden menjawab tentang dirinya
  - 2) Kuesioner tidak langsung, yaitu responden menjawab tentang orang lain.

Dalam penelitian ini digunakan teknik angket langsung tertutup, sebagai teknik pokok untuk mengumpulkan data dari lima variabel yaitu partisipasi dalam pengambilan keputusan, kesempatan untuk mengembangkan diri, pendapatan yang memadai, tingkat pendidikan dan produktivitas kerja. Teknik angket langsung tertutup maksudnya adalah responden menjawab tentang dirinya sendiri serta tidak memberikan kesempatan kepada responden untuk menjawab pertanyaan yang diajukan dengan bahasanya sendiri.

Jawaban setiap instrumen yang menggunakan data likert mempunyai gradasi penilaian sebagai berikut:

- (1) Sangat Setuju diberi skor 5
- (2) Setuju diberi skor 4
- (3) Ragu-ragu diberi skor 3
- (4) Tidak Setuju diberi skor 2
- (5) Sangat Tidak Setuju diberi skor 1 (Sudjana, 2000)

Dalam penyusunan angket ini alternatif jawaban ragu-ragu dapat dihilangkan karena alternatif jawaban tersebut mempunyai arti ganda dan dapat menimbulkan kecenderungan responden untuk memilih alternatif jawaban tersebut. Hal ini sesuai pendapat Arikunto (2002) yang menyatakan bahwa jika pembaca berpendapat bahwa ada kelemahan lima alternatif, karena responden cenderung memilih alternatif



yang ada di tengah (karena dirasa paling aman dan paling gampang karena hampir tidak berpikir) dan alasan itu memang ada benarnya.

Maka memang disarankan alternatif pilihannya hanya empat saja. Alternatif “Sangat Setuju” dan “Setuju” ada di posisi kubu awal (atau akhir) sedang dua pilihan lain yaitu “Tidak Setuju” dan “Sangat Tidak Setuju” di sisi kubu akhir (atau awal). Dalam hal ini dapat kita pahami karena “Sangat Setuju” dan “Setuju” sebetulnya berada pada sisi “Setuju”, tetapi dengan gradasi yang menyangatkan. Demikian juga dengan pilihan “Sangat Tidak Setuju” yang pada dasarnya adalah “Tidak Setuju”. Berdasarkan pendapat di atas maka setiap instrumen mempunyai empat alternatif jawaban.

Jawaban responden tersebut akan dikategorikan ke dalam beberapa kategori menurut alternatif jawaban. Kategori variabel tersebut akan ditentukan dengan skala interval dengan rumus sebagai berikut:

Interval:  $\frac{\text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah}}{\text{Banyak Bilangan}}$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &: \frac{5 - 1}{5} \\ &: 0,80 \end{aligned}$$

Maka dengan interval 0,80 jawaban responden masing-masing variabel dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Skor kategori Sangat Baik : 4,24 - 5,00
2. Skor kategori Baik : 3,34 - 4,23
3. Skor kategori Cukup : 2,62 - 3,42
4. Skor kategori Kurang Baik : 1,81 - 2,61
5. Skor kategori Tidak Baik : 1,00 - 1,80.

### Teknik Analisis Data

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis yang diajukan, digunakan teknik analisis SEM (*structural equation model*).

Penelitian ini menggunakan SEM karena teknik multivariat yang menggabungkan aspek regresi berganda dan analisis faktor untuk mengestimasi rangkaian hubungan ketergantungan yang saling berhubungan secara simultan. (Ghozali, 2009)

### Partial Least Square

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian (*variance*).

PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis *variance*. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas atau teori, sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull*, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya, data harus terdistribusi secara normal, sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antara variabel laten.

### Analysis of Moment Structures (AMOS)

*Analysis of Moment Structures* (AMOS) merupakan salah satu program analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis kovarian yang saat ini sudah sangat dikenal dan sebagai pembanding dalam penelitian ini. Salah satu keunggulan program ini karena *user friendly*. Program ini menyediakan konvas pada program *Amos Graphichs* dan ikon yang mudah kita ingat untuk menggambar model. Penulis dalam hal ini menggunakan *software Amos 18*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap Kinerja

*Quality of Work Life* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil hipotesis pertama yang menyatakan adanya pengaruh positif QWL terhadap kinerja, hasil analisis yang dihasilkan dari pengujian hipotesis dengan PLS ditemukan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara QWL dengan kinerja sehingga hipotesis pertama didukung

oleh penelitian ini dan pengujian hipotesis dengan amos dapat disimpulkan bahwa variabel QWL berpengaruh secara langsung terhadap kinerja serta *Quality of Work Life* lebih berpengaruh terhadap kinerja ini terlihat dari persentase pada tabel 2. di bawah ini :

**Tabel 2. Result For Inner Weights**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
KK -> KN	0,44776	0,443207	0,084892	0,084892	5,274495
QWL -> KK	0,56459	0,58372	0,081832	0,081832	6,899346
QWL -> KN	0,375006	0,390964	0,085363	0,085363	4,393085

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Widya Ningsi Saputro (2014) yang menemukan *Quality of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan Hasil Penelitian Ini juga sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Wirawan (2015) yang menyatakan QWL dapat meningkatkan kinerja.

#### **Pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Hipotesis kedua yang menyatakan adanya pengaruh positif QWL terhadap kepuasan kerja, hasil analisis yang dihasilkan dari pengujian hipotesis dengan PLS ditemukan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara QWL dengan kepuasan kerja, dan pengujian hipotesis dengan amos dapat disimpulkan bahwa variabel QWL berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis kedua didukung oleh penelitian ini. Namun dari Tabel 2. terlihat hanya sedikit pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kepuasan Kerja yaitu 31,8 %. Jadi hasil hipotesis

menggunakan PLS dan Amos sama-sama memperoleh hasil kesimpulan dengan maksud sama. Hasil Penelitian ini didukung oleh pendapat yang dikemukakan oleh Wirawan (2015) yang menyatakan QWL terkait dengan kepuasan kerja akan tetapi QWL bukan kepuasan kerja melainkan QWL dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

#### **Pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan**

Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening menunjukkan hubungan yang positif signifikan. Pengujian hipotesis ketiga ini dilakukan dengan mengetahui pengujian antara variabel kepuasan dengan kinerja terlebih dahulu. Dari pengujian tersebut kepuasan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Sedangkan untuk pengaruh mediasi dilakukan dengan menggunakan perhitungan rumus Sobel. Dari pengujian statistik tersebut didapat bahwa parameter mediasi tersebut positif signifikan. Pengujian hipotesis ketiga

dengan Amos disimpulkan bahwa pengaruh QWL terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh langsung yang lebih besar dari pengaruh tidak langsungnya. Jadi hasil hipotesis menggunakan PLS dan Amos sama-sama memperoleh hasil kesimpulan dengan maksud sama.

## KESIMPULAN

1. Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan adanya hubungan langsung antara *Quality of Work Life* yang berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pengujian hipotesis pertama menunjukan nilai koefisien jalur sebesar 0,375006 dengan nilai t sebesar 4,393085. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel 1,669. Hal ini berarti bahwa karyawan yang memiliki *Quality of Work Life* tinggi akan semakin dapat meningkatkan kinerjanya.
2. Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan adanya hubungan langsung antara *Quality of Work Life* yang berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengujian hipotesis kedua menunjukan nilai koefisien jalur sebesar 0,56459 dengan nilai t sebesar 6,899346. Nilai tersebut lebih kecil dari t tabel 1,669. Hal ini berarti bahwa karyawan yang memiliki *Quality of Work Life* tinggi akan semakin dapat meningkatkan kinerjanya.
3. Hasil uji hipotesis ketiga menunjukkan kepuasan kerja merupakan variabel mediasi antara *Quality of Work Life* dengan kinerja kerja karyawan. Pengujian hipotesis ketiga menunjukkan pengaruh mediasi kepuasan kerja terhadap *Quality of Work Life* dengan kinerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,252 dengan nilai t 4,16276. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel 1,669. Hasil ini berarti bahwa kepuasan kerja

memediasi hubungan antara *Quality of Work Life* dan kinerja. Hal ini berarti bahwa karyawan yang memiliki *Quality of Work Life* tinggi dengan mediasi kepuasan kerja yang tinggi juga akan kinerjanya.

## Saran

- a. Bagi pihak bank supaya dapat meningkatkan *Quality of Work Life* karyawan demi tercapainya visi dan misi perusahaan dengan Sumber Daya Manusia yang lebih berkualitas dan juga memberikan dorongan kepada seluruh karyawan dengan meningkatkan kinerja karyawan melalui *Quality of Work Life* karyawan.
- b. Bagi Mahasiswa, Penelitian ini sebagai acuan untuk melakukan penelitian lebih mendalam lagi mengenai *Quality of Work Life* dari segala aspek.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Noor. 2012. Analisis Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja, Dan Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada CV. Duta Senenan Jepara). *Jurnal Ekonomi*.
- Arifin, Noor. 1999. Aplikasi Konsep *Quality of Work Life* dalam Upaya Menumbuhkan Motivasi Karyawan Berkinerja Unggul. *Usahawan*. No.10, Hal 25-29.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Pendekatan Praktek*. Rieneka Cipta. Jakarta.
- Bernardin and Russel. 1993. *Human Resource Management, International Editions Uppler Saddle River*. Prentice Hall. New Jersey.
- Bruce E. May. 1998. *A Win-Win Paradigm For Quality of Work Life And Business Performance*. Jossey Publisher, Vsa.

- Cascio, W. F. 2006. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profit Edisi ke-6 Terjemahan*. McGraw. New York.
- Departemen Agama Republik Indonesia. 2002. *Al-Qur'an dan Terjemahnya, Cet. ke-1*. Mekar. Surabaya.
- Dessler, Gary. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi kesepuluh jilid I. Terjemahan Paramita Rahayu*. Intan Sejati. Klaten.
- Deswaras Wamy, Nanjun. (NY). Quality of Work Life of Employees in Private Technical Institutions. *International Journal for quality Reseach* 7(3)3-14 ISSN 1800-6450.
- Dokumen dan Arsip PT. Bank BRI Syariah Cabang Pekanbaru Tahun 2016.
- Dwiono Koesen al- Jambi, Abu Muhammad. 2009. *Selamat Tinggal Bank Konvensional edisi 1, cet. ke-1*. Tifa Publishing House. Jakarta.
- Filloppo, E.B. 2005. *Manajemen Personalialia. Jilid 2. Edisi ke-6*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hadari, Nawawi. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis dan Kompetitif cetakan ke-4*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Hadi, Sutrisno. 2001. *Analisis Regresi*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Toko Gunung Agung. Jakarta.
- Istijanto. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia, Cara Praktis Mendeteksi Dimensi- Dimensi Kerja karyawan*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Kasmir. 2014. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya, Edisi Revisi Cet Ke 14*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Mangkuprawira, Sjafri. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Mankunegara, A. A Anwar Prabu. 2007. *Managemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Othman, Abdul Qawi & Lynn Owen. 2001. The Multi Dimensionality of CARTER Model to Measure Customer Service Quality (SQ) in Islamic Banking Industry: A Study in Kuwait Finance House. *International Journal of Islamic Financial Service*, Vol. 3, No. 4.
- Priyatno, Duwi. 2008. *Mandiri Belajar SPSS Statistic Product and Service Solution*. Mediacom. Yogyakarta.
- Reni. 2001. *Kualitas Kehidupan Kerja*. Tersedia:<http://www.geocities.com>. Diakses tanggal 10 Maret 2009.
- Rianto Rustam, Bambang. 2013. *Manajemen Risiko Perbankan Syariah di Indonesia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Rivai, Vethzal & Basri. 2004. *Performance Appraisal : Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen dan Timothy A.Judge. 2007. *Perilaku Organisasi Jilid 2*, Salemba Empat. Jakarta.
- Robert Mathis dan Jhon Jackson H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 10*. Salemba Empat. Jakarta.
- Ruslan, Rosady. 2010. *Metode Penelitian Public Relations dan*

- Komunikasi*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Setyosari, Punaji. 2010. *Metode Penelitian dan Pengembangan*, Kencana. Jakarta.
- Siagian, P.S. 2004. *Teori Pengembangan Organisasi*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Soemarsono, S. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Sondang P. Siagian. 2001. *Manajemen sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sudjana. 2000. *Metode Statistik*. (Edisi 5). Tarsito. Bandung.
- Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian*. Alfabeta. Bandung.
- Sumarsono, HM. Sonny. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Penerbitan. Yogyakarta.
- Wirawan. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian: Aplikasi dalam organisasi bisnis, pemerintahan dan pendidikan*. Raja Grafindo. Jakarta.