

PENGARUH *QUALITY OF WORKLIFE* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI *JOB SATISFACTION* DAN *ORGANUZATIONAL COMMITMENT* PADA KARYAWAN *CUSTOMER SERVICE* DI BANK UMUM KOTA SURABAYA

Felicia Febrianti dan Roy Setiawan
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen
Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121–131, Surabaya 60236
E-mail: d11180288@john.petra.ac.id; roy@petra.ac.id

Abstrak—Karyawan menjadi bagian paling penting dalam perusahaan yang sangat mempengaruhi performa karyawan dalam bekerja. Performa kerja karyawan pun sangat erat kaitannya dengan tingkat kualitas hidup kerja yang dimiliki oleh karyawannya. Tujuan penelitian ini untuk meneliti pengaruh *quality of worklife* terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction* dan *organuzational commitment*. Hal ini dikarenakan terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan hubungan *quality of worklife* terhadap *employee performance* yang tidak signifikan. Oleh karena itu, penelitian ini meneliti pengaruh *quality of worklife* terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction* dan *organuzational commitment* sebagai kebaruan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif. Teknik analisa penelitian data menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan pada pengaruh *quality of worklife* terhadap *employee performance*, *quality of worklife* terhadap *job satisfaction*, *quality of worklife* terhadap *organizational commitment*, *job satisfaction* terhadap *employee performance*, dan *organuzational commitment* terhadap *employee performance*. Selain itu, terdapat hubungan tidak signifikan pada *quality of worklife* terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction* dan *organuzational commitment* serta hal-hal yang perlu diperbaiki pada 108 orang karyawan departemen *customer service* di bank umum kota Surabaya.

Kata Kunci— *Quality of worklife*, *Employee performance*, *Job satisfaction*, *Organuzational commitment*

PENDAHULUAN

Karyawan secara tak terbantahkan menjadi sumber daya penting bagi perusahaan. Kesuksesan dari sebuah perusahaan bergantung pada *employee performance* itu sendiri (Sarwar & Muhammad, 2020). Pada sumber daya manusia terdapat beberapa hal yang dapat memengaruhi, yakni pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pada setiap individunya. Pengetahuan pun terkadang menjadi poin yang sangat penting dalam meningkatkan efektivitas serta produktivitas karyawan (Hamdan et al., 2019) sehingga karyawan perlu dikelola dan diatur dengan sesuai. Pengelolaan yang tepat ini juga sekaligus sebagai investasi perusahaan terhadap sumber daya manusianya, yaitu dengan adanya edukasi yang tepat, pelatihan dan pengalaman, yang secara individu dapat meningkatkan karyawan dan mengarah pada peningkatan pengeluaran (produktivitas) organisasi (Harris & Brown, 2020) sehingga *employee performance* menjadi lebih optimal.

Quality of worklife (QWL) menjadi poin penting yang dapat menjadi pendorong meningkatnya *employee performance*. *Quality of worklife* menunjukkan kebebasan karyawan saat bekerja sesuai dengan kebutuhan pribadi dan minat (Kara et al., 2018). Karyawan yang memiliki *quality of worklife* yang baik dapat ditunjukkan dengan terpenuhinya *job satisfaction*, kepercayaan terhadap organisasi, kerjasama antar karyawan, pengakuan terhadap karyawan saat bekerja dan keamanan lingkungan pekerjaan (Aruldoss et al., 2020). Menurut Tarigan, Susanto, Hatane, Jie & Foedjiawati dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *quality of worklife* adalah faktor krusial yang dapat meningkatkan *employee performance* serta menunjukkan adanya nilai yang tinggi dan signifikan pada hubungan antara QWL dan EP, yaitu sebesar 31,6% pada kinerja karyawan di industri yang ada di Indonesia sehingga akan membantu perusahaan memberikan

usaha lebih demi naiknya angka *employee performance* mereka.

Terdapat faktor yang dapat memengaruhi *quality of worklife*, berupa faktor institusi dan sosial demografi. Penelitiannya adanya menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi, niat tetap bekerja, *job satisfaction*, dan kondisi pekerjaan. Sedangkan kelebihan jam kerja berdampak negatif sehingga perlu dilakukan manajemen stres dimana hal ini sangat penting dilakukan oleh karyawan (Kalanlar et al., 2021).

Berdasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Hermawati & Mas (2017) menunjukkan pengaruh secara langsung dari *quality of worklife* terhadap *employee performance*. Namun, pada penelitian yang dilakukan oleh Inceng et al di tahun 2019 mengatakan bahwa *quality of worklife* tidak memengaruhi *employee performance* secara signifikan pada karyawan LPP TVRI di Sulawesi Timur. Oleh karena itu, melihat dari kedua perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh kedua peneliti ini, maka akan dilakukan kembali penelitian untuk mengetahui pengaruh *quality of worklife* terhadap *employee performance* dengan menambahkan kebaruan yang berbeda dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Kebaruan pada penelitian ini adalah dengan meneliti pada dua variabel mediasi yaitu *job satisfaction* dan *organuzational commitment*, dimana kedua variabel ini menjadi mediasi dan memberikan pengaruh pada variabel *quality of worklife* sehingga dapat memberikan penambahan pengaruh kepada variabel *employee performance* pada karyawan *customer service* di bank umum kota Surabaya. Hingga saat ini, belum ada peneliti yang melakukan penelitian dengan menggabungkan dua variabel mediasi di atas maka dari itu perlu dilakukan penelitian pada keempat variabel tersebut.

Variabel mediasi pertama adalah *job satisfaction* (kepuasan kerja). *Job satisfaction* adalah suatu emosi positif yang timbul dan mengarah pada satu pengalaman saat melakukan pekerjaan (Aruldoss et al., 2021). Kreitner dan Kinicki mengatakan bahwa *job satisfaction* menggiring karyawan dalam meningkatkan kinerja individu (Hendri, 2019). Hal ini terjadi karena *job satisfaction* berdampak pada *employee performance* secara tidak langsung melalui tujuan dan usaha dari karyawan. Selain itu *job satisfaction* berdampak pada *employee performance* secara positif dan signifikan (Kara et al., 2018).

Karyawan yang dapat menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan personalnya sangat mungkin merasa puas dengan pekerjaannya (Aruldoss et al., 2021). Hal inilah yang dapat mengindikasikan seberapa bahagianya karyawan terhadap pekerjaan yang dimilikinya. *Job satisfaction* meningkat bila karakteristik pekerjaan karyawan (keragaman, job description, relasi dengan teman, dll) melebihi permintaan karyawan sehingga menumbuhkan rasa puas atau emosi positif terhadap pekerjaan mereka. Saat karyawan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya maka menunjukkan pengaruh terhadap kepuasannya (Akgunduz & Eser, 2020).

Selain *job satisfaction* terdapat variabel mediasi lain yang dapat mendorong kinerja karyawan yaitu *organuzational commitment*. *Organuzational commitment* telah mengalami peningkatan performa selama beberapa dekade ini dimana menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki *organuzational commitment* akan membentuk identitas yang kuat dan keterlibatan secara individu dalam organisasi sehingga tanpa disadari akan membangun loyalitas karyawannya (Hendri, 2019). Pada penelitian yang dilakukan peneliti pada ini, kontribusi yang dilakukan pada *organuzational commitment*, niat untuk resign, kepuasan hidup bisa dipahami dengan baik melalui *quality of worklife* (Rathi & Lee, 2017).

Pemahaman terhadap *organuzational commitment* akan memberikan kontribusi secara positif terhadap manajemen di perusahaan dalam mengatur karyawannya. *Organuzational commitment* yang dimiliki karyawan dapat memberikan efek terhadap kesuksesan perusahaan sehingga dapat menghadapi perubahan di sekitarnya. Bila *organuzational commitment* dapat menjadi cerminan dalam mengidentifikasi dan keterlibatan pada organisasi, maka perusahaan akan mendapatkan benefit dengan meningkatnya kesetiaan karyawan dan pencapaian yang lebih baik terhadap perkembangan karyawan (Hendri, 2019).

Salah satu sektor yang berhubungan langsung antara karyawan dan customer adalah pada sektor perbankan. Pada sektor ini SDM yang paling dituntut untuk memberikan hasil yang baik adalah departemen *customer service*. Dari data yang dilansir oleh Otoritas Jasa Keuangan jumlah bank umum di Indonesia menurun sebesar 1020 unit sejak Januari hingga Juli 2021. Padahal bila dilihat pada data di bulan Desember 2020 jumlah kantor bank umum di Indonesia adalah 30.733 bank di Indonesia dan di bulan Juli 2021 menurun menjadi 29.713 bank.

Lokasi	2018	2019	2020	2021
DKI Jakarta	527	468	467	460
Jawa Timur	433	409	409	409
Jawa Barat	416	406	402	400

Pada tabel diatas yang diambil dari data Otoritas Jasa Keuangan (OJK), dapat dilihat bahwa jumlah bank umum di provinsi Jawa Timur juga ikut mengalami penurunan dimana pada tahun 2018, jumlah bank terdapat 433 unit dan sejak tahun 2019 hingga Mei 2021 sempat mengalami perubahan hingga pada data terakhir SPI di OJK jumlah bank umum di Indonesia di bulan Juli 2021 adalah mencapai 409 unit bank. Dari statistik ini, dapat dilihat bahwa

terjadi ketidakstabilan pada bank umum yang berdampak pada karyawan, khususnya bank umum di Jawa Timur. Oleh karena itu, maka dilakukan penelitian ini untuk mengetahui penyebab dan menemukan strategi agar hal ini tidak berdampak buruk bagi performa kerja karyawan dan bagi bank itu sendiri.

Setelah melihat dari adanya perbedaan gap dalam penelitian yang dilakukan oleh Hermawati & Mas (2017) dan Inceng et al (2019) serta situasi, dan fenomena di atas maka dapat disimpulkan perlunya dilakukan penelitian terhadap permasalahan tersebut. Oleh karena itu penelitian perlu dilakukan mengenai 'Pengaruh *Quality of worklife* terhadap *Employee performance* melalui *Job satisfaction* dan *Organizational commitment* pada karyawan *Customer service* di bank umum Kota Surabaya'

Menurut Mathis dan Jackson (2010) *employee performance* (EP) atau kinerja karyawan dapat diartikan sebagai sesuatu yang dikerjakan maupun tidak yang dapat memberi efek/ berdampak tingkat kontribusi yang diberikan pada perusahaan, yaitu dengan kualitas barang jadi, kuantitas barang jadi, periode barang jadi, absensi kerja, dan sikap kooperatif. *Employee performance* juga dapat diartikan sebagai produktivitas karyawan di dalam suatu perusahaan. *Employee performance* ini dapat diukur oleh manajer dalam suatu perusahaan melalui mekanisme yang berbeda-beda. Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi *employee performance* yaitu adalah manfaat baik secara *financial* (berupa laba) maupun non-*financial*, dukungan dalam pengawasan, pelatihan, dukungan organisasi, *quality work life* (QWL), pendorong niat kerja (Tarigan et al., 2020).

Quality of worklife adalah pandangan yang melihat pada pondasi dari workplace yang dapat memberikan fasilitas secara *physically* dan *mentally* sehingga *employee needs* dapat terpenuhi saat bekerja bersama-sama dengan meraih tujuan perusahaan (Brooks and Anderson, 2005). Lee et al (2015) menggambarkan *quality of work-life* sebagai sebuah konstruksi yang meliputi kesejahteraan karyawan. *Quality of worklife* mewujudkan komposisi adanya hubungan antara struktur komponen kerja yang berupa individu, tanggungjawab, faktor struktural, pengaturan lingkungan, dimensi manusia dengan menambahkan pertimbangan dari sisi teknik dan ekonomi (Jabeen et al., 2018).

Menurut Nguyen (Tarigan et al., 2020) terdapat tiga tipe kebutuhan karyawan yang harus terpenuhi, yaitu yang pertama ada *survival needs* yang meliputi keamanan, kebutuhan akan pangan, dan tempat tinggal.

Kedua, adalah *belonging needs* yang maksudnya adalah keinginan menjadi suatu bagian dalam kelompok tertentu dan untuk meningkatkan kepercayaan diri dengan mendapatkan kasih sayang dan kepedulian dari teman di sekitar mereka. Terakhir adalah *knowledge needs* yang juga merupakan kebutuhan dasar yang perlu dipenuhi, dimana tipe ini adalah kebutuhan lanjutan yang menantang individu melewati pengetahuan yang dimilikinya sendiri dengan ikut

ambil bagian dalam mengerjakan proyek-proyek yang dapat meningkatkan kreativitas individu.

Job satisfaction adalah isu yang sangat penting dalam suatu perusahaan karena adalah rangkaian persepsi individual karyawan yang dapat memengaruhi sikap dan perilaku karyawan secara individu dalam bekerja (Hendri, 2019). Menurut Koo et al (2020) *job satisfaction* diartikan sebagai perasaan senang dan status emosi yang positif karena adanya pengalaman yang dirasakan bersama dengan perusahaan sekaligus dengan pekerjaan yang merupakan perbandingan antara hasil secara nyata dan hasil yang diekspektasikan.

Menurut Bae (2021) diartikan bahwa *organizational commitment* adalah sebuah hubungan karakteristik secara psikologi antara kebutuhan, keinginan dan kewajiban karyawan yang dapat mengurangi kemungkinan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Terdapat tiga karakteristik yang dapat memengaruhi *organizational commitment* bagi karyawan, yaitu kepercayaan individu terhadap sasaran dan value pada organisasi tersebut, kemauan karyawan untuk berusaha secara signifikan terhadap perusahaan, dan yang terakhir adalah adanya kemauan karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi (Bae, 2021).

Quality of work-life merupakan keadaan dimana karyawan dapat memenuhi kebutuhan secara ekonomi, kebutuhan hidup keluarga, kehidupan sosial, kesehatan, keamanan, pengetahuan, estetika, dan aktualisasi diri (Tarigan et al., 2020). Adapun indikator dari *quality worklife* menurut Brooks dan Anderson (Nayak & Sahoo, 2015) dapat diukur sebagai berikut.

- a. Tempat kerja saya memiliki staf yang memadai untuk menutupi beban kerja saat ini
- b. Tempat kerja saya mempunyai lingkungan yang bersih dan sehat
- c. Tempat kerja saya memiliki jadwal yang fleksibel
- d. Saya merasa yang tertekan saat bekerja (R)
- e. Saya memiliki jam kerja yang melebihi batas normal (R)
- f. Saya mengalami masalah kesehatan akibat stres (R)
- g. Saya merasa frustrasi karena pekerjaan (R)
- h. Saya memiliki peluang untuk melanjutkan pendidikan
- i. Saya menghadiri program pelatihan terkait pekerjaan
- j. Tempat kerja memberi dukungan untuk pengembangan profesional
- k. Saya mendapat gaji sesuai UMR yang berlaku
- l. Gaji saya meningkat hingga batas wajar setiap tahun

- m. Saya menerima pembayaran yang adil untuk kerja lembur

Job satisfaction adalah isu yang sangat penting dalam suatu perusahaan karena merupakan rangkaian persepsi individual karyawan yang dapat memengaruhi sikap dan perilaku karyawan secara individu dalam bekerja (Hendri, 2019). Indikator yang dipakai untuk mengukur *job satisfaction* merupakan indikator dari Schriesheim and Tsui (Labrague et al., 2018). Berikut adalah indikatornya.

- a. Saya puas dengan pekerjaan saya saat ini
- b. Saya puas dengan kepemimpinan pada perusahaan saya
- c. Saya puas dengan adanya rekan kerja saya di perusahaan
- d. Saya puas dengan besarnya gaji yang saya terima
- e. Saya puas dengan adanya peluang untuk promosi di perusahaan saya

Organuzational commitment merupakan kekuatan yang dimiliki oleh seorang individu dengan dan melalui adanya keterlibatan individu tersebut dengan organisasi yang bersangkutan, termasuk adanya kepercayaan yang kuat terhadap sasaran organisasi, kerelaan untuk berusaha bagi kepentingan organisasi, dan hasrat menetap dengan organisasi (Blix et al., 2021). Menurut Mowday (1979) pada penelitian yang dilakukan oleh Luthans terdapat indikator untuk mengukur *organuzational commitment*. Berikut adalah indikator dalam kuisisioner.

- a. Saya merasa bahagia bila dapat menghabiskan masa karir saya dalam perusahaan ini
- b. Saya merasa menjadi bagian dalam perusahaan
- c. Perusahaan ini dapat memberikan banyak kesan bagi saya selama bekerja
- d. Saya merasa berat untuk meninggalkan perusahaan saat ini biarpun saya menginginkannya
- e. Saya punya alasan kuat untuk bekerja di perusahaan ini karena butuh pengorbanan besar bila meninggalkan perusahaan ini
- f. Saya memberikan kemampuan saya secara keseluruhan bagi organisasi
- g. Saya bersedia memberikan kemampuan saya sehingga perusahaan dapat berkembang
- h. Saya berusaha memberikan usaha lebih supaya tujuan perusahaan dapat tercapai
- i. Perusahaan ini sangat berarti bagi saya
- j. Saya bersedia berusaha lebih untuk kemajuan perusahaan

- k. Saya merasa berkembang karena perusahaan sehingga ingin memberikan yang terbaik terhadap perusahaan

- l. Saya memiliki keyakinan pada value dalam perusahaan
- m. Nilai perusahaan dan yang saya miliki sama
- n. Saya suka memberikan pujian dan promosi pada bank tempat saya bekerja
- o. Saya diedukasi untuk memahami nilai dan memberikan kesetiaan terhadap organisasi
- p. Bila saya ditawarkan pekerjaan yang lebih baik dari bank ini, saya tidak merasa bahwa meninggalkan perusahaan merupakan tindakan yang tepat
- q. Bank ini adalah bank terbaik dari kemungkinan lain tempat saya bekerja

Menurut Mathis dan Jackson (2010) *employee performance* (EP) atau kinerja karyawan dapat diartikan sebagai sesuatu yang dikerjakan maupun tidak yang dapat memberi efek/ berdampak tingkat kontribusi yang diberikan pada perusahaan, yaitu dengan kualitas barang jadi, kuantitas barang jadi, periode barang jadi, absensi kerja, dan sikap kooperatif. Terdapat beberapa indikator yang dapat memengaruhi *employee performance* menurut Pradhan & Jena (2017), yaitu:

- a. Saya memiliki standard yang tinggi dalam bekerja
- b. Saya mampu menangani tugas tanpa memerlukan arahan
- c. Saya merasa pasionate dengan pekerjaan saya
- d. Saya menyelesaikan pekerjaan saya secara tepat waktu
- e. Menurut rekan kerja saya, saya memiliki performa yang tinggi di perusahaan
- f. Saya memberikan performa yang baik untuk memobilisasi kecerdasan kolektif sehingga kerja tim menjadi efektif
- g. Saya dapat mengatasi perubahan dalam pekerjaan dengan sangat baik dalam situasi apapun yang diinginkan
- h. Saya dapat menangani tim saya secara efektif saat terjadi perubahan.
- i. Saya percaya bahwa dengan saling memahami dapat memberikan solusi bagi perusahaan
- j. Saya merasa nyaman dengan pekerjaan yang fleksibel
- k. Dari waktu ke waktu, saya dapat menghadapi perubahan dengan baik
- l. Saya suka bila menangani tanggung jawab lebih

- m. Saya aktif berpartisipasi dengan diskusi grup dan rapat pekerjaan
- n. Saya memberikan pujian bagi pekerjaan yang baik rekan kerja saya
- o. Saya suka membagikan pengetahuan dan ide saya kepada organisasi
- p. Saya dapat berkomunikasi dengan efektif terhadap rekan kerja saya untuk menyelesaikan masalah dan mengambil keputusan

PENGARUH ANTAR VARIABEL DAN HIPOTESIS

Quality of worklife terhadap Employee performance

Quality of worklife menunjukkan bagaimana kesejahteraan pekerjaan yang dilakukan karyawan dalam suatu organisasi. Kesejahteraan ini dapat berupa survival needs, belonging needs, dan knowledge needs. Bila ketiga kebutuhan tersebut dapat terpenuhi dapat dikatakan kesejahteraan karyawan sudah terpenuhi, dimana bila kesejahteraan karyawan terpenuhi maka akan memengaruhi performa kerja karyawan tersebut.

Melalui research peneliti terdahulu, yaitu Tarigan et al (2020) dikemukakan bahwa “*Quality of worklife* mengacu pada kesejahteraan mereka, seperti pada pemenuhan kebutuhan survival, belonging, dan pengetahuan. Menyadari bahwa karyawan adalah stakeholders yang penting dalam perusahaan, maka pemenuhan kesejahteraan karyawan menjadi krusial sehingga mereka dapat menyelesaikan pekerjaan mereka”.

Quality of worklife terhadap Job satisfaction

Quality of worklife dan *job satisfaction* merupakan dua hal yang saling berkaitan, dimana *job satisfaction* berpengaruh pada *quality of worklife*. Bila *job satisfaction* tinggi maka salah satu pemenuhan *quality of worklife* dapat terpenuhi. Melalui hal ini maka kebutuhan individu karyawan dapat terpenuhi, baik dari segi ekonomi maupun psikologi karyawan tersebut. Gallie mengatakan bahwa cakupan *quality of worklife* tidak hanya memengaruhi *job satisfaction* tetapi juga kehidupan di luar pekerjaan mereka, seperti: keluarga, waktu luang, dan kebutuhan sosial (Jabeen et al., 2018) sehingga akan berpengaruh pada kesejahteraan karyawan.

Quality of worklife terhadap Organizational commitment

Pada penelitian yang dilakukan oleh Rathi & Lee (2017), Sergy mengatakan bahwa saat karyawan mampu memenuhi kepuasan akan kebutuhan dasar mereka melalui pekerjaan dan organisasi mereka (dengan posisi diberikan QWL yang tinggi), maka karyawan akan mengembangkan sikap yang baik kepada organisasi. Terlebih lagi, *quality of*

worklife dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan dengan dipenuhinya fasilitas dasar saat bekerja dan perencanaan kerja dibuat menjadi lebih manusiawi dan di saat yang sama organisasi mengakui bahwa kontribusi karyawan sangat berarti bagi organisasi dalam mencapai sasaran dari organisasi tersebut (Sahni, 2019).

Job satisfaction terhadap Employee performance

Dalam suatu perusahaan, karyawan adalah salah satu bagian yang perlu diperhatikan. Tentunya, sebuah perusahaan menginginkan hasil output yang maksimal dan hal ini berpengaruh dengan performa kinerja yang dilakukan oleh karyawan dalam suatu perusahaan. Namun seperti yang dapat diketahui, karyawan adalah sumber daya yang sulit diatur karena memiliki perasaan dan hak untuk memilih sehingga untuk memenuhi *employee performance* maka *job satisfaction* adalah poin penting yang harus diperhatikan dan disediakan oleh perusahaan kepada karyawannya.

Dari penelitian Hendri (2019) menunjukkan hasil bahwa *job satisfaction* signifikan terhadap *employee performance*. Pada penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu Kreitner dan Kinicki (Hendri, 2019) mengatakan bahwa terdapat beberapa konsekuensi dari adanya pemenuhan *job satisfaction* karyawan yang salah satunya adalah berdampak pada *employee performance* dalam suatu perusahaan. Terjadi diskusi yang mengatakan bahwa semakin tinggi *job satisfaction* akan menggiring peningkatan *employee performance*, bahkan dapat memengaruhi peningkatan performa organisasi.

Organizational commitment terhadap Employee performance

Pada penelitian yang dilakukan oleh Soomro & Shah (2019) menggarisbawahi bahwa karyawan yang mendedikasikan dirinya secara antusias untuk mencapai kesuksesan organisasi sangat jelas akan meningkatkan *employee performance* mereka. Hubungan antara organisasi dengan karyawannya dapat menimbulkan kerelaan untuk bekerja dalam membantu organisasi mencapai tujuannya. Komitmen individu akan membentuk sebuah identifikasi terhadap organisasi, membuat mereka bekerja secara serius, setia terhadap perusahaan, dan memiliki attitude yang positif terhadap organisasi. Individu ini akan menunjukkan perilaku yang dapat membantu organisasi mencapai tujuan dan juga menimbulkan kerelaan mereka menjadi bagian organisasi dalam jangka panjang (Hendri, 2019). Sedangkan individu yang memiliki *organizational commitment* yang rendah, hanya akan memberikan sedikit perhatian (tidak fokus) terhadap sasaran organisasi dan lebih berfokus menggalih minat personal mereka dibandingkan dengan organisasi (Soomro & Shah, 2019).

Quality of worklife, Employee Performance, dan Job satisfaction

Quality of worklife sama artinya dengan adanya kehidupan kerja yang terpenuhi, yaitu pemenuhan pada kebutuhan survival, belonging, dan pengetahuan (Tarigan et al., 2020), sehingga bila ketiga kebutuhan ini terpenuhi, akan meningkatkan

employee performance. Pada penelitian terdahulu (Hermawati & Mas, 2017; Tarigan et al., 2020), menunjukkan adanya pengaruh signifikan dari *quality of worklife* yang dapat mendorong *employee performance*. Hendri (2019) pada penelitiannya menunjukkan adanya hubungan positif antara *employee performance* dan *job satisfaction* sehingga ia menginterpretasikan bahwa tingginya *job satisfaction* akan lebih lagi memengaruhi *employee performance*.

Quality of worklife, Employee Performance, dan Organizational commitment

Menurut beberapa penelitian (Hermawati & Mas, 2017; Soomro & Shah, 2019; Tarigan et al., 2020; Rathi & Lee, 2017), menunjukkan adanya hubungan dari *quality of worklife* terhadap *employee performance* melalui *organizational commitment*. Menurut Rathi & Lee (2017) *quality of worklife* yang tinggi secara konsisten di beberapa perusahaan dapat memengaruhi outcomes, berupa *job satisfaction*, *organizational commitment*, efektifitas kerja, dan *employee performance*. Karyawan dengan *organizational commitment* yang tinggi dan lebih kreatif serta lebih stabil dalam bekerja, akan mengarahkan organisasi menjadi lebih menguntungkan.

KERANGKA PENELITIAN



METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Pada penelitian ini dilakukan penelitian pada empat variabel terkait, yaitu *employee performance*, *quality of worklife*, *job satisfaction*, dan *organizational commitment*. Penelitian ini akan menggunakan metode penelitian kuantitatif untuk melihat adanya pengaruh pada variabel-variabel yang ada. Metode penelitian kuantitatif adalah sebuah metode yang dilakukan dengan mengadakan pengukuran pada dua variabel atau lebih sehingga dapat melihat hubungan yang dimiliki antar variabel tersebut dengan data yang tentunya harus dapat diukur juga (Hair et al., 2019).

Populasi dan Sampel

Menurut Rahi (2017), populasi didefinisikan sebagai objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakter yang ditentukan oleh orang yang meneliti untuk dipahami dan kemudian diambil *summary*. Populasi yang terdapat pada penelitian disini

adalah karyawan pada departemen *customer service* di sektor bank umum kota Surabaya.

Sampel adalah sebuah proses pemilahan segmentasi dalam populasi untuk dilakukan penelitian (Rahi, 2017). Teknik pengambilan sampel yang dipakai pada penelitian ini yaitu non-probability sampling dengan metode purposive sampling. Rahi (2017) mengatakan bahwa metode sampel purposive merupakan cara menentukan sampel dimana peneliti dapat memilih kelompok tertentu sebagai sampel dengan pertimbangan karena sampel memahami dan mengetahui permasalahan yang diteliti. Kriteria dari sampel yang ditetapkan adalah karyawan laki-laki dan perempuan yang sudah bekerja minimal satu tahun di departemen *customer service* pada bank umum di kota Surabaya.

Metode Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data di penelitian ini, menggunakan empat teknik, yakni pengisian angket, observasi, wawancara, serta menggabungkan ketiganya (Rahi, 2017). Metode yang dipakai pada penelitian ini yaitu karyawan mengisi angket penelitian yang telah disebar berupa *google form*. Pada angket tersebut, terdapat penjelasan mengenai tujuan dari pengisian angket dan jaminan kerahasiaan. Selanjutnya, responden mengisi data diri pada angket dan memberikan penilaian mulai dari skala 1 sampai 5 pada pernyataan yang tertulis di dalam angket. Pada bagian akhir angket, responden menuliskan kritik dan saran terhadap angket

yang telah diisi sebelumnya.

Penyebaran angket dilakukan dengan menggunakan media sosial (*chatting*) dan datang ke *counter customer service* untuk mengisi angket kepada responden yang merupakan karyawan yang bekerja pada bank umum departemen *customer service* di kota Surabaya. Responden yang bersedia mengisi angket, mendapat angket dari link *google form* yang dikirimkan oleh peneliti sehingga responden dimudahkan mengisi angket menggunakan media *gadget*. Hasil dari pengisian yang dilakukan responden diolah ke dalam program aplikasi *software Smart PLS*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Profil Responden Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	42	38,9%
Wanita	66	61,1%
Total	108	100%

Profil Responden Penelitian Berdasarkan Usia

Usia karyawan	Jumlah	Persentase
20-30 tahun	99	91,7%
31-40 tahun	6	5,6%
41-50 tahun	2	1,9%
> 50 tahun	1	0,9%
Total	108	100%

Profil Responden Penelitian Berdasarkan Domisili

Domisili	Jumlah	Persentase
Surabaya	108	100%
Total	108	100%

Profil Responden Penelitian Berdasarkan Lama Waktu Bekerja

Lama waktu kerja	Jumlah	Persentase
> 1 tahun	108	100%

Profil Responden Penelitian Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
SMA/ sederajat	32	29,6%
D3	6	5,6%
S1, S2, S3	70	64,8%
Total	108	100%

Profil Responden Penelitian Berdasarkan Status Kerja

Status Kerja	Jumlah	Persentase
Karyawan Kontr	43	39,8%
Karyawan Tetap	65	60,2%
Total	108	100%

Profil Responden Penelitian Berdasarkan Status Bank

Status Bank	Jumlah	Persentase
Swasta	99	91,7%
Non-swasta	9	8,3%
Total	108	100%

Hasil profil responden menunjukkan bahwa pada penelitian terhadap 108 orang responden pada bank umum Kota Surabaya dengan departemen *customer service* menunjukkan hasil 61,1% karyawan *customer service* adalah wanita, 91,7% karyawan berusia 20-30 tahun, 100% karyawan berdomisili di Surabaya dan bekerja lebih dari 1 tahun, 60,2% karyawan adalah karyawan tetap, dan yang terakhir 91,7% karyawan bekerja di bank swasta.

Evaluasi Pengukuran Model (Outer Model)

Uji Validitas

Pengujian validitas pada indikator dilakukan dengan dua cara, yaitu uji validitas konvergen dan uji validitas diskriminan. Pada pengujian reliabilitas dapat dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha*.

Validitas Konvergen

Nilai pada uji konvergen dapat dikatakan valid dengan cara melihat nilai *Average Variance Extracted (AVE)* pada variabel laten dan nilai *outer loading* pada indikator penelitian. Nilai pada *loading factor* harus mencapai hasil 0,7 ke atas sehingga mencapai tingkat validitas konvergenya.

Nilai Average Variance Extracted (AVE) Setelah Cross Loading 1

Variabel	Nilai AVE
<i>Quality of worklife (X)</i>	0,326
<i>Employee performance (Y)</i>	0,411
<i>Job satisfaction (Z1)</i>	0,614
<i>Organuzational commitment (Z2)</i>	0,479

Pada tabel hasil nilai AVE setelah dilakukannya *cross loading* pertama menunjukkan bahwa terdapat 3 variabel yang memiliki nilai AVE kurang dari 0,5. Ketiga variabel tersebut adalah *Employee performance*, *Organuzational commitment*, dan *Quality of worklife*. Maka, dilakukan eliminasi beberapa item indikator pada variabel dengan nilai *loading factor* yang tidak valid dan dengan nilai terkecil.

Nilai Average Variance Extracted (AVE) Setelah Cross Loading 2

Variabel	Nilai AVE
<i>Quality of worklife (X)</i>	0,53
<i>Employee performance (Y)</i>	0,502
<i>Job satisfaction (Z1)</i>	0,614
<i>Organuzational commitment (Z2)</i>	0,519

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE pada setiap variabel memiliki nilai AVE di atas 0,5 (Hair et al., 2019) sehingga variabel dapat dikatakan valid. Berikut adalah hasil akhir AVE yang valid yaitu pada indikator *job satisfaction* menunjukkan nilai AVE 0,614; *employee performance* dengan nilai AVE 0,502; *organuzational commitment* dengan nilai AVE 0,519; dan *quality of worklife* dengan AVE 0,530.

Uji Reliabilitas

Dalam penelitian ini terdapat dua jenis pengujian reliabilitas pada setiap variabel, yaitu *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Variabel dapat dikatakan *reliable* bila memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* > 0,7. Di bawah ini adalah hasil uji reliabilitas variabel yang dilakukan melalui Smart PLS.

Hasil Uji Cronbach's Alpha

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
<i>Quality of work (X)</i>	0,852	0,887	RELIABEL
<i>Employee Performance (Y)</i>	0,875	0,900	RELIABEL
<i>Job satisfaction (Z1)</i>	0,843	0,888	RELIABEL
<i>Organuzational commitment (Z2)</i>	0,922	0,933	RELIABEL

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* pada seluruh variabel > 0,7 sehingga semua variabel dapat dikatakan reliabel.

Analisa Deskriptif

Deskripsi Variabel *Quality of worklife*

Item	Indikator	<i>Standard Deviation</i>	Rata-rata	Penilaian
X1	Tempat kerja saya memiliki staf yang memadai untuk menutupi beban kerja saat ini	0.705	4.148	Tinggi

X2	Tempat kerja saya mempunyai lingkungan yang bersih dan sehat	0.645	4.472	Sangat Tinggi
X3	Tempat kerja saya memiliki jadwal yang fleksibel	1.125	3.741	Tinggi
X4	Saya merasa tertekan saat bekerja	1.218	3.583	Tinggi
X5	Saya memiliki jam kerja yang melebihi batas <i>normal</i>	1.280	3.519	Tinggi
X6	Saya mengalami masalah kesehatan akibat stres	1.204	3.648	Tinggi
X7	Saya merasa frustrasi karena pekerjaan	1.237	3.685	Tinggi
X8	Saya memiliki peluang untuk melanjutkan pendidikan	1.041	3.907	Tinggi
X9	Saya menghadiri program pelatihan terkait pekerjaan	1.102	3.907	Tinggi
X10	Tempat kerja memberi dukungan untuk pengembangan profesional	0.825	4.204	Sangat Tinggi
X11	Saya mendapat gaji sesuai UMR yang berlaku	0.980	4.176	Tinggi
X12	Gaji saya meningkat hingga batas wajar setiap tahun	0.902	3.981	Tinggi
X13	Saya menerima pembayaran yang adil untuk kerja lembur	0.944	4.083	Tinggi
X14	Saya menerima imbalan untuk kinerja yang baik	0.857	4.315	Sangat Tinggi
Mean Total QOWL			3.955	Tinggi

Pada tabel di atas menunjukkan mean *quality of worklife* yang tinggi, yaitu 3,995. Mean tertinggi ada pada X2, yaitu lingkungan kerja yang bersih dan sehat dengan mean 4,472. Tingginya mean pada X2 ini dikarenakan lingkungan kerja pada bank umum di Surabaya yang sudah terstandarisasi kebersihannya dengan adanya penyediaan petugas kebersihan tersendiri. Pada variabel ini, indikator X7, yaitu tingkat frustrasi karena pekerjaan karyawan tinggi yaitu dengan mean 3,519. Hal ini dikarenakan tuntutan dan

tanggung jawab yang dipegang oleh 108 karyawan *customer service* di kota Surabaya sangat tinggi serta harus langsung melayani seluruh keinginan nasabah.

Deskripsi Employee performance

Item	Indikator	Standard Deviation	Rata-rata	Penilaian
Y1	Saya memiliki <i>standard</i> yang tinggi dalam bekerja	0.688	4.370	Sangat Tinggi
Y2	Saya mampu menangani tugas tanpa memerlukan arahan	0.938	3.907	Tinggi
Y3	Saya merasa <i>passionate</i> dengan pekerjaan saya	0.825	4.204	Sangat Tinggi
Y4	Saya menyelesaikan pekerjaan saya secara tepat waktu	0.677	4.380	Sangat Tinggi
Y5	Menurut rekan kerja saya, saya memiliki performa yang tinggi di perusahaan	0.689	4.231	Sangat Tinggi
Y6	Saya memberikan performa yang baik untuk memobilisasi kecerdasan kolektif sehingga kerja tim menjadi efektif	0.675	4.231	Sangat Tinggi
Y7	Saya dapat mengatasi perubahan dalam pekerjaan dengan sangat baik dalam situasi apapun yang diinginkan	0.667	4.287	Sangat Tinggi
Y8	Saya dapat menangani tim saya secara efektif saat terjadi perubahan.	0.683	4.157	Tinggi
Y9	Saya percaya bahwa dengan saling memahami dapat memberikan solusi bagi perusahaan	0.624	4.407	Sangat Tinggi
Y10	Saya merasa nyaman dengan pekerjaan yang fleksibel	0.770	4.333	Sangat Tinggi
Y11	Dari waktu ke waktu, saya dapat menghadapi perubahan dengan baik	0.652	4.398	Sangat Tinggi
Y12	Saya suka bila menangani tanggung jawab lebih	0.975	4.111	Tinggi

Y13	Saya aktif berpartisipasi dengan diskusi grup dan rapat pekerjaan	0.724	4.222	Sangat Tinggi
Y14	Saya memberikan pujian bagi pekerjaan yang baik rekan kerja saya	0.687	4.361	Sangat Tinggi
Y15	Saya suka membagikan pengetahuan dan ide saya kepada organisasi	0.715	4.231	Sangat Tinggi
Y16	Saya dapat berkomunikasi dengan efektif terhadap rekan kerja saya untuk menyelesaikan masalah dan mengambil keputusan	0.642	4.435	Sangat Tinggi
Mean Total EP			4.267	Tinggi

Pada tabel di atas, mean terendah ada pada perlunya arahan karyawan dalam bekerja. Namun arahan yang diperlukan tidak cukup tinggi yaitu mencapai mean 3,907 sehingga membuat karyawan yang kekurangan arahan merasa bingung dan kesulitan saat melakukan tugas yang diberikan. Pada pernyataan indikator Y16 ditunjukkan rata-rata responden yang sangat tinggi yaitu 4,435 yang disebabkan karena adanya hubungan yang baik serta pengenalan karakter yang baik dengan rekan kerja sehingga dapat mengkomunikasikan setiap masalah dan perbedaan pendapat.

Deskripsi Job satisfaction

Item	Indikator	Standard Deviation	Rata-rata	Penilaian
Z1 1	Saya puas dengan pekerjaan saya saat ini	0.786	4.259	Sangat Tinggi
Z1 2	Saya puas dengan kepemimpinan pada perusahaan saya	0.747	4.185	Tinggi
Z1 3	Saya puas dengan adanya rekan kerja saya di perusahaan	0.693	4.398	Sangat Tinggi
Z1 4	Saya puas dengan besarnya gaji yang saya terima	0.906	3.889	Tinggi
Z1 5	Saya puas dengan adanya peluang untuk promosi di perusahaan saya	0.818	4.157	Tinggi
Mean Total			4,178	Tinggi

Pada tabel di atas, mean kuisioner yang diisi oleh karyawan *customer service* di bank umum tinggi yaitu pada angka 4,178. Tingkat kepuasan kerja paling tinggi yang dirasakan oleh karyawan adalah dengan adanya rekan kerja di perusahaan dengan mean 4,398.

Deskripsi *Organuzational commitment*

Item	Indikator	Standard Deviation	Rata-rata	Penilaian
Z2 1	Saya merasa bahagia bila dapat menghabiskan masa karir saya dalam perusahaan ini	1.055	3.713	Tinggi
Z2 2	Saya merasa menja bagian dalam perusahaan	0.764	4.167	Tinggi
Z2 3	Perusahaan ini dapat memberikan banyak kesan bagi saya selama bekerja	0.656	4.296	Sangat Tinggi
Z2 4	Saya merasa berat untuk meninggalkan perusahaan saat ini biarpun saya menginginkannya	0.921	3.852	Tinggi
Z2 5	Saya punya alasan kuat untuk bekerja perusahaan ini	0.871	3.981	Tinggi
Z2 6	Saya memberikan kemampuan saya secara keseluruhan bagi organisasi	0.722	4.250	Sangat Tinggi
Z2 7	Saya bersedia memberikan kemampuan saya sehingga perusahaan dapat berkembang	0.662	4.315	Sangat Tinggi
Z2 8	Saya berusaha memberikan usaha lebih supaya tujuan perusahaan dapat tercapai	0.647	4.370	Sangat Tinggi
Z2 9	Perusahaan ini sangat berarti bagi saya	0.808	4.065	Tinggi
Z2 10	Saya bersedia berusaha lebih untuk kemajuan perusahaan	0.633	4.269	Sangat Tinggi

Z2 11	Saya merasa berkembang karena perusahaan sehingga ingin memberikan yang terbaik terhadap perusahaan	0.671	4.222	Sangat Tinggi
Z2 12	Saya memiliki keyakinan pada <i>value</i> dalam perusahaan	0.687	4.306	Sangat Tinggi
Z2 13	Nilai perusahaan dan yang saya miliki sama	0.731	4.056	Tinggi
Z2 14	Saya suka memberikan pujian dan promosi pada bank tempat saya bekerja	0.755	4.148	Tinggi
Z2 15	Saya diedukasi untuk memahami nilai dan memberikan kesetiaan terhadap organisasi	0.598	4.352	Sangat Tinggi
Z2 16	Bila saya ditawarkan pekerjaan yang lebih baik dari bank ini, saya tidak merasa bahwa meninggalkan perusahaan merupakan tindakan yang tepat	0.961	3.759	Tinggi
Z2 17	Bank ini adalah bank terbaik dari kemungkinan lain tempat saya bekerja	0.893	3.870	Tinggi
Mean Total OC			4.117	Tinggi

Variabel	P-values	t-statistics	Keterangan
X -> Y	0,018	2,381	Signfikan
X -> Z1	0	18,629	Signfikan
X ->Z2	0	16,190	Signfikan
Z1 -> Y	0,048	1,987	Signfikan
Z2 -> Y	0,042	2,035	Signfikan

Pada variabel *organizational commitment* ini item indikator dengan mean tertinggi adalah 4,37 pada item Z2 8. Hal ini menunjukkan bahwa pada komitmen normatif, karyawan ikut serta tanpa paksaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan item indikator Z2 1 memiliki mean terendah karena adanya tuntutan pekerjaan yang tinggi mengurangi perasaan bahagia untuk menghabiskan masa karir di bank tempat karyawan bekerja.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Nilai Koefisien Determinasi (R²)

Variabel	R square
<i>Employee performance</i> (Y)	0,521
<i>Job satisfaction</i> (Z1)	0,556
<i>Organuzational commitment</i> (Z2)	0,532

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa variabel konstruk *employee performance* (Y) dijelaskan oleh variabel *quality of worklife* (X) , *job satisfaction* (Z1), dan *organuzational commitment* (Z2) senilai 52,1% yang artinya sebanyak 47,9% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Pada variabel *job satisfaction* (Z1) sebanyak 55,6% dijelaskan oleh variabel *quality of worklife* (X), sehingga 44,4% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar dari penelitian ini. Sedangkan sebanyak 53,2 % *organuzational commitment* (Z2) dijelaskan oleh variabel *quality of worklife* (X) yang artinya 46,8% dijelaskan oleh variabel di luar penelitian ini.

Relevansi Prediktif atau Q Square

Pada penelitian ini uji q-square dilakukan dengan metode predictive relevance (Usakli & Kucukergin, 2018) dengan perhitungan sebagai berikut.

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2Y) (1 - R^2Z1) (1 - R^2Z2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,521) (1 - 0,556) (1 - 0,532)$$

$$Q^2 = 1 - (0,479) (0,444) (0,468)$$

$$Q^2 = 1 - 0,099$$

$$Q^2 = 0,01$$

Perhitungan di atas menunjukkan bahwa nilai q square pada variabel *quality of worklife* (X), *job satisfaction* (Z1), *organuzational commitment* (Z2), dan *employee performance* (Y) lebih besar dari 0. Artinya, nilai Q-Square menunjukkan bahwa model ini memiliki nilai predictive relevance (Usakli & Kucukergin, 2018).

Pengujian Hipotesis

Hasil Uji Hipotesis (Direct Effect)

Hasil Uji Hipotesis (Indirect Effect)

1. Pengujian Hipotesis Pertama

Pada hipotesis pertama menyatakan bahwa *quality of worklife* memiliki pengaruh terhadap *employee performance*. Hasil analisa dari penelitian ini menunjukkan bahwa nilai t-statistics hubungan dua

Hubungan	t-statistics	p-values	Keterangan
X -> Z1 -> Y	1,905	0,055	Tidak Signfikan
X -> Z2 -> Y	1,916	0,056	Tidak Signfikan

variabel ini 2,381 > 1,96. Maka dari itu, *quality of worklife* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *employee performance*. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan *quality of worklife* memiliki pengaruh terhadap *employee performance* diterima.

2. Pengujian Hipotesis Kedua

Pada hipotesis kedua menyatakan bahwa *quality of worklife* memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction*. Hasil analisa dari penelitian ini menunjukkan bahwa nilai t-statistics hubungan dua variabel ini 18,629 > 1,96. Maka dari itu, *quality of worklife* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *job satisfaction*. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan *quality of worklife* memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction* diterima.

3. Pengujian Hipotesis Ketiga

Pada hipotesis ketiga menyatakan bahwa *quality of worklife* memiliki pengaruh terhadap *organuzational commitment*. Hasil analisa dari penelitian ini menunjukkan bahwa nilai t-statistics hubungan dua variabel ini 16,19 > 1,96. Maka dari itu, *quality of worklife* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *organuzational commitment*. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan *quality of worklife* memiliki pengaruh terhadap *organuzational commitment* diterima.

4. Pengujian Hipotesis Keempat

Pada hipotesis keempat menyatakan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh terhadap *employee performance*. Hasil analisa dari penelitian ini menunjukkan bahwa nilai t-statistics hubungan dua variabel ini 1,987 > 1,96. Maka dari itu, *job satisfaction* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *employee performance*. Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan *job satisfaction* memiliki pengaruh terhadap *employee performance* diterima.

5. Pengujian Hipotesis Kelima

Pada hipotesis kelima menyatakan bahwa *organuzational commitment* memiliki pengaruh terhadap *employee performance*. Hasil analisa dari penelitian ini menunjukkan bahwa nilai t-statistics hubungan dua variabel ini 2,035 > 1,96. Maka dari itu, *organuzational commitment* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *employee performance*. Oleh karena itu, hipotesis kelima yang menyatakan *organuzational commitment* memiliki pengaruh terhadap *employee performance* diterima.

6. Pengujian Hipotesis Keenam

Pada hipotesis keenam menyatakan bahwa *quality of worklife* memiliki pengaruh terhadap *employee*

performance melalui variabel *job satisfaction* sebagai intervening. Hasil analisa dari penelitian ini menunjukkan bahwa nilai t-statistics hubungan ketiga variabel ini $1,905 < 1,96$. Maka dari itu, *quality of worklife* tidak memiliki pengaruh terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction*. Oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan *quality of worklife* memiliki pengaruh terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction* ditolak.

7. Pengujian Hipotesis Ketujuh

Pada hipotesis ketujuh menyatakan bahwa *quality of worklife* memiliki pengaruh terhadap *employee performance* melalui variabel *organizational commitment* sebagai intervening. Hasil analisa dari penelitian ini menunjukkan bahwa nilai t-statistics hubungan ketiga variabel ini $1,916 < 1,96$. Maka dari itu, *quality of worklife* tidak memiliki pengaruh terhadap *employee performance* melalui *organizational commitment*. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh yang menyatakan *quality of worklife* memiliki pengaruh terhadap *employee performance* melalui *organizational commitment* ditolak.

Pembahasan

Pengaruh *Quality of worklife* terhadap *Employee performance*

Dalam penelitian ini menunjukkan hasil bahwa *quality of worklife* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *employee performance* pada karyawan *customer service* di bank umum kota Surabaya. Menurut Tarigan et al (2020) salah satu cara meningkatkan *employee performance* adalah dengan meningkatkan *quality of worklife* karyawan dalam perusahaannya. Dalam hal ini peningkatan *quality of worklife* dapat dilakukan dengan pemenuhan kebutuhan *survival*, *belonging*, dan *knowledge*. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu yaitu Tamsah et al (2020) dan Tarigan et al (2020) yang menyatakan bahwa *quality of worklife* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee performance*.

Pengaruh *Quality of worklife* terhadap *Job satisfaction*

Dalam penelitian ini menunjukkan hasil bahwa *quality of worklife* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *job satisfaction* pada karyawan *customer service* di bank umum kota Surabaya. *Quality of worklife* terpenuhi, artinya *job satisfaction* terpenuhi karena kebutuhan karyawan merupakan kebutuhan dari segi ekonomi maupun psikologi (Jabeen et al., 2018). Hasil penelitian ini cocok dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu yang menyatakan bahwa *quality of worklife* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* (Jabeen et al., 2018; Pio & Tampi, 2018).

Pengaruh *Quality of worklife* terhadap *Organizational commitment*

Dalam penelitian ini menunjukkan hasil bahwa *quality of worklife* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *organizational commitment* pada karyawan *customer service* di bank umum kota

Surabaya. Peningkatan *quality of worklife* terhadap *organizational commitment* membuat karyawan merasa diakui oleh perusahaan sehingga membangun komitmen organisasi (Sahni, 2019). Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rathi & Lee, 2017; Sahni, 2019 yang menyatakan bahwa *quality of worklife* berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational commitment*.

Pengaruh *Job satisfaction* terhadap *Employee performance*

Dalam penelitian ini menunjukkan hasil bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *employee performance* pada karyawan *customer service* di bank umum kota Surabaya. Perusahaan yang menginginkan peningkatan output yang tinggi akan meningkatkan *job satisfaction* karyawannya sehingga dapat memndorong kenaikan performa kerja karyawannya. Penelitian ini cocok dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu Hendri (2019) dan Siengthai & Pila-Ngarm (2016) yang menyatakan adanya hubungan signifikan positif pada variabel *job satisfaction* terhadap *employee performance*.

Pengaruh *Organizational commitment* terhadap *Employee performance*

Dalam penelitian ini menunjukkan hasil bahwa *organizational commitment* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *employee performance* pada karyawan *customer service* di bank umum kota Surabaya. Hubungan yang erat antar karyawan dan organisasi akan menimbulkan kerelaan karyawan untuk bekerja mencapai tujuan organisasi. Sedangkan karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang rendah akan membuat karyawan menjadi tidak optimal dalam memberikan performa kerjanya. Hasil penelitian ini cocok dengan penelitian yang dilakukan oleh Soomro & Shah pada tahun 2019 yang menyatakan adanya pengaruh positif signifikan *organizational commitment* terhadap *employee performance*.

Job satisfaction sebagai Variabel Intervening

Pada penelitian ini menunjukkan hasil yang menyatakan bahwa *quality of worklife* tidak memiliki pengaruh terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction* sebagai variabel intervening. Hal ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan peneliti terdahulu yaitu Hendri (2019) dan Pio & Tampi (2018) bahwa *job satisfaction* dapat menjadi intervening terhadap *employee performance*.

Organizational commitment sebagai Variabel Intervening

Pada penelitian ini menunjukkan hasil yang menyatakan bahwa *quality of worklife* tidak memiliki pengaruh terhadap *employee performance* melalui *organizational commitment* sebagai variabel intervening. Hal ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan peneliti terdahulu yaitu Rathi & Lee (2017) dan Soomro & Shah (2019) bahwa *organizational commitment* dapat menjadi intervening variabel terhadap *employee performance*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. *Quality of worklife* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* pada karyawan *customer service* di bank umum kota Surabaya.
2. *Quality of worklife* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* pada karyawan *customer service* di bank umum kota Surabaya.
3. *Quality of worklife* berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment* pada karyawan *customer service* di bank umum kota Surabaya.
4. *Job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* pada karyawan *customer service* di bank umum kota Surabaya.
5. *Organizational commitment* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* pada karyawan *customer service* di bank umum kota Surabaya.
6. *Quality of worklife* berpengaruh tidak signifikan terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction* pada karyawan *customer service* di bank umum kota Surabaya.
7. *Quality of worklife* berpengaruh tidak signifikan terhadap *employee performance* melalui *organizational commitment* pada karyawan *customer service* di bank umum kota Surabaya.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka terdapat beberapa saran pada penelitian ini. Berikut ini saran yang peneliti berikan.

1. Pertama, perusahaan perlu terus mempertahankan hal positif yang berdampak bagi peningkatan kerja karyawan pada karyawan *customer service* bank umum di kota Surabaya. Hal ini ditunjukkan dari hasil mean pada *employee performance* yang sangat tinggi yang artinya *program* peningkatan kinerja yang dilakukan oleh bank saat ini telah cukup efektif dan dirasakan serta disadari oleh karyawan.
2. Kedua, sebaiknya perusahaan lebih memerhatikan upaya dalam manajemen waktu dalam bekerja sehingga dapat mengurangi tingkat stres kerja karyawan. Dalam dimensi stres kerja X5, mean menunjukkan hasil yang lebih rendah dibanding indikator lainnya, sehingga perusahaan dapat lebih mengedukasi karyawan dalam mengatur tingkat pekerjaan dan skala prioritas kerjanya.
3. Ketiga, dalam tabel mean indikator Y2 menunjukkan mean yang lebih rendah dibanding yang lainnya sehingga perusahaan perlu membangun hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dalam memberikan arahan dalam bekerja. Hal ini berguna untuk

meningkatkan optimalisasi bekerja dan efektifitas kerja sehingga mengurangi terjadinya miskomunikasi dan kesalahan kerja. Peningkatan ini dapat dilakukan dengan melaksanakan *training team* sehingga kedekatan antar karyawan dan atasan, karyawan dalam *team*, dan karyawan satu *team* dengan *team* lainnya terbangun dengan baik.

DAFTAR REFERENSI

- Abiodun-Oyebanji, O. J. (2017). Research Variables: Types, Uses and Definition of Terms. *Research in Education*, July, 43–54.
- Akgunduz, Y., & Eser, S. (2020). The effects of tourist incivility, job stress and job satisfaction on tourist guides' vocational commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jhti-07-2020-0137>
- Aruldoss, A., Berube Kowalski, K., Travis, M. L., & Parayitam, S. (2021). The relationship between work-life balance and job satisfaction: moderating role of training and development and work environment. In *Journal of Advances in Management Research: Vol. ahead-of-p (Issue ahead-of-print)*. <https://doi.org/10.1108/jamr-01-2021-0002>
- Aruldoss, A., Kowalski, K. B., & Parayitam, S. (2020). The relationship between quality of work life and work life balancemediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: evidence from India. *Journal of Advances in Management Research*, 18(1), 36–62. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0082>
- Bae, S. (2021). Evaluating hospitality employees' various relationships and the effects on organizational commitment. *International Hospitality Review*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ihr-01-2021-0005>
- Blix, L. H., Ortegren, M., Sorensen, K., & Vagner, B. (2021). The relationship between justice perceptions and organizational commitment among alternative work arrangement participants and non-participants. *Managerial Auditing Journal*. <https://doi.org/10.1108/MAJ-06-2020-2688>
- Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors. *Benchmarking*, 26(3), 871–892. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0155>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

- Hamdan, L., Al-Abadi, M., Zuhier, R., Almomani, Q., Rajab, A., Alhaleem, A., Rumman, A., Mohammad, A., & Khraisat, I. (2019). Impact of Human Capital Development and Human Capital Isolation Mechanisms on Innovative Performance: Evidence from Industrial Companies in Jordan. *11(15)*, 200–209. <https://doi.org/10.7176/EJBM>
- Harris, C. M., & Brown, L. W. (2020). Does human capital pay? The influence of leader human capital and employee human capital on leader bonus earnings. *Journal of Organizational Effectiveness*, *8(1)*, 1–15. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2020-0029>
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *68(7)*, 1208–1234. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>
- Hermawati, A., & Mas, N. (2017). Mediation effect of quality of worklife, job involvement, and organizational citizenship behavior in relationship between transglobal leadership to employee performance. *International Journal of Law and Management*, *59(6)*, 1143–1158. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-08-2016-0070>
- Inceng, P., Hamzah, D., & Umar, F. (2019). The Quality of Work Life (QWL) as a Determining Factor for Employee Performance of LPP TVRI South Sulawesi through Organizational Citizenship Behavior (OCB) Variables. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, *4(11)*, 693–698.
- Jabeen, F., Friesen, H. L., & Ghoudi, K. (2018). Quality of work life of Emirati women and its influence on job satisfaction and turnover intention: Evidence from the UAE. *Journal of Organizational Change Management*, *31(2)*, 352–370. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2017-0016>
- Kalanlar, B., Akçay, D., & Karabay, İ. (2021). Assessing the correlation between the quality of working life and perceived stress in a rehabilitation hospital. *Working with Older People*, *25(1)*, 1–10. <https://doi.org/10.1108/WWOP-04-2020-0013>
- Kara, D., Kim, H. (Lina), Lee, G., & Uysal, M. (2018). The moderating effects of gender and income between leadership and quality of work life (QWL). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *30(3)*, 1419–1435. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0514>
- Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S., & Han, H. (2020). Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, *21(4)*, 371–401. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663572>
- Labrague, L. J., McEnroe Petite, D. M., Leocadio, M. C., van Bogaert, P., & Tsaras, K. (2018). Perceptions of organizational support and its impact on nurses' job outcomes. *Nursing Forum*, *53(3)*, 339–347. <https://doi.org/10.1111/nuf.12260>
- Lee, J. S., Back, K. J., & Chan, E. S. W. (2015). Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees a self-determination and need satisfaction theory approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *27(5)*, 768–789. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2013-0530>
- Meyer, J. P., Morin, A. J. S., & Wasti, S. A. (2018). Employee commitment before and after an economic crisis: A stringent test of profile similarity. *Human Relations*, *71(9)*, 1204–1233. <https://doi.org/10.1177/0018726717739097>
- Nayak, T., & Sahoo, C. K. (2015). Quality of Work Life and Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Commitment. *Journal of Health Management*, *17(3)*, 263–273. <https://doi.org/10.1177/0972063415589236>
- Otto, O. (2017). Pengaruh moderasi perilaku kewargaan organisasional terhadap pengaruh komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *International Journal of Law and Management*, 1–30.
- Pio, R., & Tampi, J. (2018). The Influence Of Spiritual Leadership On Quality Of Work Life , Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior (Study On Nursing Staff Of Private Hospital In North Sulawesi). *Journal of Law and Management*, *60(2)*, 757–767.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, *5(1)*, 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Rahi, S. (2017). Research Design and Methods: A Systematic Review of Research Paradigms, Sampling Issues and Instruments Development. *International Journal of Economics & Management Sciences*, *06(02)*. <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000403>
- Ramalho Luz, C. M. D., Luiz de Paula, S., & de Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, *25(1)*, 84–101. <https://doi.org/10.1108/rege-12-2017-008>
- Rathi, N., & Lee, K. (2017). Understanding the role of supervisor support in retaining employees and enhancing their satisfaction with life. *Personnel Review*, *46(8)*, 1605–1619. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0287>
- Sahni, J. (2019). Role of Quality of work life in determining employee engagement and organizational commitment in telecom industry. *International Journal for Quality Research*, *13(2)*, 285–300. <https://doi.org/10.24874/IJQR13.02-03>
- Sarstedt, M., & Christian M. Ringle, and J. F. H. (2017). Partial least squares structural equation modeling with R. In *Practical Assessment, Research and Evaluation* (Vol. 21, Issue 1).
- Sarwar, A., & Muhammad, L. (2020). Impact of organizational mistreatment on employee performance in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*,

ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ijchm-01-2020-0051>

Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-Based HRM*, 4(2), 162–180. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>

Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266–282. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142>

Sun, L., Ji, S., & Ye, J. (2018). Partial Least Squares. In *Multi-Label Dimensionality Reduction*. <https://doi.org/10.1201/b16017-6>

Tamsah, H., Ansar, Gunawan, Yusriadi, Y., & Farida, U. (2020). Training, knowledge sharing, and quality of work-life on civil servants performance in Indonesia. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 7(3), 163–176. <https://doi.org/10.29333/ejecs/514>

Tarigan, J., Susanto, A. R. S., Hatane, S. E., Jie, F., & Foedjiawati, F. (2020). Corporate social responsibility, job pursuit intention, quality of work life and employee performance: case study from Indonesia controversial industry. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. <https://doi.org/10.1108/APJBA-09-2019-0189>

Usakli, A., & Kucukergin, K. G. (2018). Using partial least squares structural equation modeling in hospitality and tourism: Do researchers follow practical guidelines? In *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (Vol. 30, Issue 11). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2017-0753>