

**DETERMINASI WORK LIFE BALANCE, BUDAYA ORGANISASI DAN
KOMPETENSI TERHADAP KUALITAS KINERJA LAYANAN
KARYAWAN PT. BANK RIAU KEPRI SYARIAH (PERSERODA)
DI BINTAN DAN TANJUNGPINANG DENGAN KOMITMEN
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Chikmah Dona Sunita¹, Nurhatisyah², Sri Yanti³

^{1,2,3} Universitas Batam, Indonesia

Email: chikmahdona18@gmail.com¹, nurhatisyah@univbatam.ac.id²
sri.yanti@univbatam.ac.id³

ABSTRACT

This study examines the determination of work-life balance, organizational culture, and competence on the quality of service performance of employees at PT. Bank Riau Kepri Syariah (Perseroda) in Bintan and Tanjungpinang, with organizational commitment as a mediating variable. The sample in this study consisted of 114 employees of PT. BRK Syariah who are stationed in Bintan and Tanjungpinang. The analytical tools used were path analysis and mediation analysis utilizing the SEM-PLS software. The results of the study indicate that Work-Life Balance (X1) does not have a significant effect on Service Performance Quality (Y). Organizational Culture (X2) does not have a significant effect on Service Performance Quality (Y). Competence (X3) also does not have a significant effect on Service Performance Quality (Y). However, Organizational Commitment (Z) has a significant effect on Service Performance Quality (Y). The indirect effect of Work-Life Balance (X1) on Service Performance Quality (Y) through Organizational Commitment (Z) is not significant. The indirect effect of Organizational Culture (X2) on Service Performance Quality (Y) through Organizational Commitment (Z) is also not significant. Meanwhile, the indirect effect of Competence (X3) on Service Performance Quality (Y) through Organizational Commitment (Z) is significant.

Keywords: *work life balance, organizational culture, competence, service performance quality and organizational commitment*

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji determinasi work life balance, budaya organisasi dan kompetensi terhadap kualitas kinerja layanan karyawan PT. Bank Riau Kepri Syariah (Perseroda) di Bintan dan Tanjungpinang dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening. Sampel dalam penelitian ini adalah 114 orang karyawan PT. BRK Syariah yang berstatus Pegawai di Bintan dan Tanjungpinang.

Alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur (path analysis) dan analisis mediasi menggunakan software SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Work Life Balance (X1) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kualitas Kinerja Layanan (Y). Budaya Organisasi (X2) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kualitas Kinerja Layanan (Y). Kompetensi (X3) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kualitas Kinerja Layanan (Y). Komitmen Organisasi (Z) memiliki pengaruh signifikan terhadap Kualitas Kinerja Layanan (Y). Pengaruh tidak langsung Work Life Balance (X1) terhadap Kualitas Kinerja Layanan (Y) melalui Komitmen Organisasi (Z) tidak signifikan. Pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi (X2) terhadap Kualitas Kinerja Layanan (Y) melalui Komitmen Organisasi (Z) tidak signifikan. Pengaruh tidak langsung Kompetensi (X3) terhadap Kualitas Kinerja Layanan (Y) melalui Komitmen Organisasi (Z) signifikan.

Kata kunci: work life balance, budaya organisasi, kompetensi, kualitas kinerja layanan dan komitmen organisasi

A. Pendahuluan

Perbankan syariah hadir di Indonesia sejak tahun 1991 dengan berdirinya bank syariah pertama di Indonesia yaitu PT. Bank Muamalat Indonesia (BMI), hingga sampai saat ini bank berbasis syariah telah berkembang dengan cukup baik (<https://finance.detik.com>, diakses pada Selasa, 19 November 2024). Dengan populasi umat Islam yang besar, perilaku konsumen yang religius dan fatwa haram bunga Bank dari MUI tahun 2003 menjadi peluang bagi bisnis perbankan berbasis syariah. Dengan adanya potensi tersebut, persaingan ketat yang ada di bisnis perbankan syariah tak terelakkan lagi, sehingga menuntut berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas kinerja layanan dilakukan agar dapat bersaing atau setidaknya dapat bertahan untuk terus menjalankan bisnis ini (Sriutami, Orinaldi, & Diwantara, 2023).

Pada tahun 2020 tiga Bank Syariah BUMN yaitu, Bank Mandiri Syariah, Bank BRI Syariah, dan Bank BNI Syariah melakukan merger menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) yang mana hal ini menjadi tantangan

tersendiri bagi Bank Riau Kepri Syariah agar tetap dapat bersaing dalam pangsa pasar. Dalam hal ini tentu saja dibutuhkan suatu strategi dan perencanaan yang matang agar tetap bisa bersaing dengan Bank Syariah lainnya. Dengan hadirnya Bank Syariah Indonesia (BSI) tentu saja menambah persaingan di antara bank lainnya, khususnya Bank Riau Kepri Syariah di Tanjungpinang, sehingga membuat masing-masing bank akan meningkatkan pelayanan yang diberikan kepada nasabahnya.

Salah satu bank berbasis syariah yang terletak di Bintan dan Tanjungpinang adalah Bank Riau Kepri Syariah. Dengan meningkatnya intensitas persaingan dan semakin banyaknya bermunculan pesaing menuntut perusahaan untuk senantiasa memperhatikan kebutuhan dan keinginan nasabah serta berusaha memenuhi harapan nasabah dengan cara memberikan pelayanan yang lebih berkualitas daripada yang dilakukan oleh pesaing mereka.

BRK Syariah di Kabupaten Bintan dan Kota Tanjungpinang dalam 3 tahun terakhir ini terus melakukan

peningkatan kualitas kinerja pelayanan dengan mengikuti perubahan, mengupayakan perbaikan berkelanjutan dan mengadopsi teknologi baru.

Dengan mendengarkan pelanggan dan berinvestasi secara bijak dalam perangkat keterlibatan pelanggan digital, mereka dapat memastikan layanan yang luar biasa dan beradaptasi dengan perubahan industri. Selanjutnya guna memenuhi kebutuhan nasabah BRK Syariah di Bintan dan Tanjungpinang menambah jumlah kantor cabang dan kantor kas. BRK Syariah memiliki kantor cabang antara lain, 1) BRK Syariah (Perseroda) Bintan; 2) BRK Syariah (Perseroda) Kedai Kijang 3) BRK Syariah (Perseroda) Tanjungpinang; 4) BRK Syariah (Perseroda) Pamedan Tanjungpinang; 5) BRK Syariah (Perseroda) Tanjungpinang Bintan Center.

Selanjutnya BRK Syariah Tanjungpinang juga memiliki kantor kas antara lain: 1) Kantor Kas Pemerintahan Provinsi Kepulauan Riau Dompok, Kantor Kas BPKAD Kota Tanjungpinang dan satu lagi dibawah BRK Syariah (Perseroda) Tanjungpinang Bintan Center Kantor Kas RSUD Raja Ahmad Tabib Tanjungpinang.

Menurut Laksana (2019) mengemukakan bahwa kualitas kinerja pelayanan yaitu setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Kualitas pelayanan ditentukan oleh kemampuan perusahaan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Menurut Tjiptono (2019) kualitas pelayanan dinilai dari lima dimensi, diantaranya *reliability*, *emphaty*, *tangibility*, *responsiveness* dan *assurance*.

Dari hasil pengamatan terkait kualitas layanan khususnya pada dimensi reliabilitas dan *assurance* (jaminan) pada Bank Riau Kepri Syariah di Kabupaten Bintan dan Kota Tanjungpinang selama tiga tahun 3 tahun terakhir adalah saat ini sering terjadi kartu ATM yang tertelan di mesin ATM, dikarenakan jaringan mesin ATM yang kurang baik maupun nasabah yang kurang memahami cara penggunaan dan penyimpanan Kartu ATM. Saat transaksi terganggu akibat koneksi yang lambat atau putus, mesin bisa menahan kartu, jika nasabah terlalu lama tidak mengambil kartu setelah transaksi selesai bisa membuat mesin menarik kembali kartu ATM.

Jika kartu sudah aus, retak, atau chip rusak, mesin bisa gagal membacanya bisa mengakibatkan ATM tertelan, dan Jika kartu sudah diblokir oleh bank dan terblokir otomatis dikarenakan nasabah salah memasukkan PIN ATM, ATM bisa otomatis menahan kartu saat digunakan. BRK Syariah merupakan perbankan Daerah Riau dan Kepulauan Riau yang mengelola sebagian keuangan Daerah khususnya pembayaran gaji. Sebagian besar PNS (Pegawai Negeri Sipil), Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), Tenaga Honorer dan Pegawai Kontrak di Lingkungan Pemerintah Daerah. Sehingga keluhan sebagian besar diajukan oleh kalangan tersebut.

BRK Syariah belum memiliki fitur Cardless yang memungkinkan nasabah melakukan transaksi, seperti tarik tunai di ATM, tanpa menggunakan ATM. Fitur ini biasanya tersedia melalui aplikasi mobile banking atau internet banking, di mana pengguna mendapatkan kode transaksi untuk menarik uang di ATM.

Proses m-banking yang sering terjadi error atau gagal transfer baik antar sesama BRK Syariah maupun ke bank lain dikarenakan Pemeliharaan sistem (*maintenance*) yang menyebabkan layanan tidak dapat digunakan sementara waktu, terjadi lonjakan transaksi tinggi pada waktu tertentu, seperti awal bulan saat pencairan gaji, yang membebani server.

Jika transaksi ke bank lain sering gagal, bisa jadi ada gangguan pada sistem transfer antarbank yang digunakan oleh BRK Syariah. Lalu fenomena terkait *responsiveness* (daya tanggap) yaitu proses layanan pembuatan rekening baru secara kolektif yang lama, hal ini dikarenakan oleh pegawai *Front Office* yang bekerja di kejar target tetapi pada bagian *Customer Service* terdapat kendala yaitu kurang persyaratan administrasi dan data dari nasabah dikarenakan kurangnya pemahaman nasabah tentang persyaratan.

Permasalahan yang serupa juga terdapat pada bagian *Account Officer* dan admin pembiayaan dimana pada saat berkas pencairan dari AO sudah disetujui pimpinan, namun masih harus menunggu kelengkapan administrasi yang harus dipenuhi nasabah seperti berkas yang diserahkan nasabah tidak sesuai ketentuan misalnya KTP kedaluwarsa, slip gaji tidak valid, dokumen jaminan kurang lengkap dan kesalahan dalam pengisian formulir atau data yang tidak cocok dengan identitas nasabah. Permasalahan ini membuat terhambatnya proses pencairan kepada nasabah.

Selanjutnya dimensi *emphaty* (empati) dimana ada pegawai yang berpenampilan tidak rapi dan memiliki masalah bau badan, kebersihan pribadi memengaruhi kenyamanan rekan kerja dan profesionalisme di

tempat kerja. Walau rekan kerja sudah mengingatkan tetapi hal tersebut masih terus terjadi. Tentunya ini mempengaruhi kualitas pelayanan di BRK Syariah di Tanjungpinang.

B. Metode Penelitian

Desain penelitian ini adalah asosiatif kuantitatif. Menurut Sugiyono (2022) jenis penelitian asosiatif berdasarkan tingkat kejelasannya merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun juga hubungan antara dua variabel atau lebih. Objek penelitian adalah Bank Riau Kepri Syariah yang berlokasi di Bintan dan Tanjungpinang menambah jumlah kantor cabang dan kantor kas. BRK Syariah memiliki kantor cabang antara lain, 1) BRK Syariah (Perseroda) Bintan; 2) BRK Syariah (Perseroda) Kedai Kijang 3) BRK Syariah (Perseroda) Tanjungpinang; 4) BRK Syariah (Perseroda) Pamedan Tanjungpinang; 5) BRK Syariah (Perseroda) Tanjungpinang Bintan Center.

Penelitian ini menggunakan seluruh populasi yang ada dan diambil sebagai sampel untuk penelitian, juga disebut dengan "Sensus" atau "Total Sampling" (N Nurhayati, Latif, & Anwar, 2024). Sampel dalam penelitian ini adalah 114 orang karyawan PT. BRK Syariah yang berstatus Pegawai di Bintan dan Tanjungpinang. Alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*) dan analisis mediasi menggunakan software SEM-PLS.

Data yang diperoleh dari sumber pertama baik dari individu seperti hasil dari wawancara atau hasil pengisian kuisioner yang dilakukan oleh mahasiswa, dinamakan data primer (Hadi & Arikunto, 2021). Dalam penelitian ini data primer diperoleh

dari kuesioner yang dibagikan kepada responden.

Penelitian ini menggunakan metode statistik yang digunakan untuk menganalisis data adalah dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul. Dengan menetapkan kriteria skala penilaian yaitu STS (Sangat Tidak Setuju) = 1; TS (Tidak Setuju) = 2; R (Ragu Ragu) = 3; S (Setuju) = 4; SS (Sangat Setuju) = 5, dengan mencatat segala kejadian, melakukan analisis terhadap berbagai dokumen yang ditemukan dilapangan untuk dibuat laporan hasil penelitiannya (Nurhayati Nurhayati, 2024).

Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan adalah kuesioner atau angket dan dokumentasi tentang hubungan *work life balance*, budaya organisasi dan kompetensi terhadap kualitas layanan karyawan PT. Bank Riau Kepri Syariah di Bintan dan Tanjungpinang dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Pengukuran Instrumen Penelitian yaitu menggunakan uji validitas dan uji reabilitas dengan variabel Work Life Balance (X1), Budaya Organisasi (X2), Kompetensi (X3), Kualitas Kinerja Layanan (Y) dan Komitmen Organisasi (Z).

C.Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil dari analisis deskriptif terhadap 17 butir pernyataan dari variabel Work Life Balance (X1):

Tabel 1. Deskriptif Variabel Work Life Balance (X1)

	Median	Min	Max	Standard Deviation	Mean
X1.1	4	2	5	0.524	4.333
X1.2	4	2	5	0.569	4.211
X1.3	4	4	5	0.495	4.430
X1.4	4	2	5	0.543	4.412
X1.5	4	4	5	0.498	4.456
X1.6	4	2	5	0.606	4.298
X1.7	4	2	5	0.610	4.202
X1.8	4	2	5	0.794	3.904
X1.9	4	2	5	0.730	3.956
X1.10	4	2	5	0.524	4.333
X1.11	4	2	5	0.713	4.096
X1.12	4	2	5	0.618	4.219

X1.13	4	2	5	0.710	3.930
X1.14	4	2	5	0.550	4.175
X1.15	4	2	5	0.586	4.246
X1.16	4	4	5	0.499	4.474
X1.17	4	2	5	0.642	4.281
Nilai Rata-rata					4.233

Analisis deskriptif pada tabel diatas menunjukkan bahwa butir pernyataan dalam variabel X1 memiliki variasi skor yang cukup beragam. Nilai minimum yang diperoleh untuk butir pernyataan tersebut berkisar antara 1.00 hingga 4.00, sedangkan nilai maksimum 5. Untuk nilai rata-rata paling rendah 3.904 pada pernyataan X1.8 dan nilai rata-rata paling tinggi 4.474 pada pernyataan X1.16, variabel Work Life Balance (X1) dengan total rata-rata 4.233 dapat disimpulkan bahwa jawaban dari pertanyaan dari Work Life Balance adalah setuju.

Hasil dari analisis deskriptif terhadap 15 butir pernyataan dari variabel Budaya Organisasi (X2):

Tabel 2. Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X2)

	Median	Min	Max	Standard Deviation	Mean
X2.1	4	2	5	0.515	4.123
X2.2	4	2	5	0.546	4.096
X2.3	4	2	5	0.530	4.018
X2.4	4	2	5	0.462	4.123
X2.5	4	2	5	0.498	4.123
X2.6	4	2	5	0.534	4.175
X2.7	4	2	5	0.561	3.965
X2.8	4	2	5	0.561	4.096
X2.9	4	1	5	0.707	3.868
X2.10	4	2	5	0.530	4.018
X2.11	4	2	5	0.586	4.158
X2.12	4	2	5	0.558	4.114
X2.13	4	2	5	0.585	4.211
X2.14	4	2	5	0.679	4.272
X2.15	4	2	5	0.655	4.211
Nilai Rata-rata					4.105

Analisis deskriptif pada tabel diatas menunjukkan bahwa butir pernyataan dalam variabel X2 memiliki variasi skor yang cukup beragam. Nilai minimum yang diperoleh untuk butir pernyataan tersebut berkisar antara 1.00 hingga 2.00, sedangkan nilai maksimum 5. Untuk nilai rata-rata paling rendah 3.868 pada pernyataan X2.9 dan nilai rata-rata paling tinggi 4.272 pada pernyataan X2.14, variabel Budaya Organisasi (X2) dengan total rata-rata 4.105 dapat

disimpulkan bahwa jawaban dari pertanyaan dari Budaya Organisasi adalah setuju.

Hasil dari analisis deskriptif terhadap 15 butir pernyataan dari variabel Kompetensi (X3):

Tabel 3. Deskriptif Variabel Kompetensi (X3)

	Median	Min	Max	Standard Deviation	Mean
X3.1	4	2	5	0.544	4.193
X3.2	4	2	5	0.594	4.079
X3.3	4	2	5	0.651	3.921
X3.4	4	2	5	0.605	3.947
X3.5	4	2	5	0.542	4.070
X3.6	4	2	5	0.552	4.044
X3.7	4	2	5	0.558	4.070
X3.8	4	2	5	0.566	3.939
X3.9	4	2	5	0.512	4.035
X3.10	4	2	5	0.521	4.009
X3.11	4	2	5	0.538	3.991
X3.12	4	2	5	0.561	3.965
X3.13	4	2	5	0.588	3.930
X3.14	4	2	5	0.585	4.009
X3.15	5	3	5	0.496	4.772

Analisis deskriptif pada tabel diatas menunjukkan bahwa butir pernyataan dalam variabel X3 memiliki variasi skor yang cukup beragam. Nilai minimum yang diperoleh untuk butir pernyataan tersebut berkisar antara 2.00 hingga 3.00, sedangkan nilai maksimum 5. Untuk nilai rata-rata paling rendah 3.921 pada pernyataan X3.3 dan nilai rata-rata paling tinggi 4.772 pada pernyataan X3.15, variabel Kompetensi (X3) dengan total rata-rata 4,772 dapat disimpulkan bahwa jawaban dari pertanyaan dari Kompetensi adalah setuju

Hasil dari analisis deskriptif terhadap 15 butir pernyataan dari variabel Kualitas Kinerja Layanan (Y):

Tabel 4. Deskriptif Variabel Kualitas Kinerja Layanan (Y)

	Median	Min	Max	Standard Deviation	Mean
Y.1	4	2	5	0.612	4.105
Y.2	4	2	5	0.661	4.193
Y.3	4	2	5	0.720	4.246
Y.4	4	1	5	0.751	4.123
Y.5	4	2	5	0.691	4.202
Y.6	4	2	5	0.670	4.088
Y.7	4	2	5	0.618	4.114
Y.8	4	2	5	0.552	4.105
Y.9	4	2	5	0.629	4.246
Y.10	4	2	5	0.655	4.026
Y.11	4	2	5	0.536	4.105
Y.12	4	2	5	0.539	4.158
Y.13	4	2	5	0.628	4.009
Y.14	4	2	5	0.591	4.035
Y.15	4	2	5	0.621	3.982
Nilai Rata-rata					4.116

Analisis deskriptif pada tabel diatas menunjukkan bahwa butir pernyataan dalam variabel Y memiliki variasi skor yang cukup beragam. Nilai minimum yang diperoleh untuk butir pernyataan tersebut berkisar antara 1.00 hingga 2.00, sedangkan nilai maksimum 5. Untuk nilai rata-rata paling rendah 3.982 pada pernyataan Y.15 dan nilai rata-rata paling tinggi 4.246 pada pernyataan Y.6 dan Y.3 dan Y.9, variabel Kualitas Layanan (Y) dengan total rata-rata 4.116 dapat disimpulkan bahwa jawaban dari pertanyaan dari Kualitas Layanan adalah setuju.

Hasil dari analisis deskriptif terhadap 12 butir pernyataan dari variabel Komitmen Organisasi (Z):

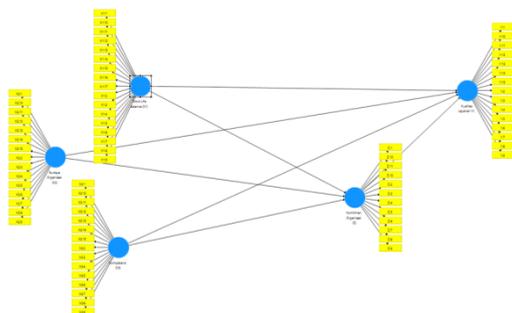
Tabel 5. Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi (Z)

	Median	Min	Max	Standard Deviation	Mean
Z.1	4	3	5	0.498	4.079
Z.2	4	3	5	0.469	4.088
Z.3	4	3	5	0.532	4.079
Z.4	4	3	5	0.454	4.114
Z.5	4	3	5	0.495	4.096
Z.6	4	3	5	0.558	4.070
Z.7	4	3	5	0.475	4.140
Z.8	4	3	5	0.516	4.202
Z.9	4	3	5	0.594	4.123
Z.10	4	3	5	0.500	4.149
Z.11	4	3	5	0.486	4.211
Z.12	4	3	5	0.510	4.342
Nilai Rata-rata					4.141

Analisis deskriptif pada tabel diatas menunjukkan bahwa butir pernyataan dalam variabel Z memiliki variasi skor yang cukup beragam. Nilai minimum yang diperoleh untuk butir pernyataan tersebut berkisar 3.00, sedangkan nilai maksimum 5. Untuk nilai rata-rata paling rendah 4.070 pada pernyataan Z.6 serta nilai rata-rata paling tinggi 4.342 pada pernyataan Z.12 variabel Komitmen Organisasi (Z) dengan total rata-rata 4.386 dapat disimpulkan bahwa jawaban dari pertanyaan dari Komitmen Organisasi adalah setuju.

Analisis model pengukuran (outer model) bertujuan untuk mengevaluasi variabel konstruk yang diteliti, validitas (ketepatan), dan reliabilitas (keandalan) dari suatu variabel.

Sebelum mengevaluasi variabel konstruk pada instrumen yang digunakan, terlebih dahulu peneliti menganalisis SEM dari indikator variabel ke variabel-variabel yang diteliti sampai semua nilai pada output Construct Validity and Reliability sesudah proses PLS Algorithm berwarna hijau. Adapun hasil analisis SEM disajikan pada Gambar 4.1 berikut:



Gambar 1. Hasil Analisis SEM

Pengujian hipotesis pengaruh langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa perantara). Jika nilai koefisien jalur positif, hal ini mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh kenaikan nilai variabel lainnya, dan sebaliknya. Kemudian, jika nilai P-Value < 0,05, maka H_a diterima dan H_o ditolak, artinya variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Adapun output path coefficients pada penelitian ini disajikan pada tabel berikut:

Tabel 6. Output Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STD DEV)	T Statistics (O/STD DEV)	P Values	Ket
Komitmen Organisasi (Z) -> Kualitas Kinerja Layanan (Y)	0.581	0.573	0.116	4.996	0.000	Signifikan
Kompetensi (X3) -> Kualitas Kinerja Layanan (Y)	0.197	0.204	0.108	1.830	0.067	Tidak Signifikan
Budaya Organisasi (X2) -> Kualitas Kinerja Layanan (Y)	0.047	0.050	0.093	0.503	0.615	Tidak Signifikan
Work Life Balance (X1) -> Kualitas Kinerja Layanan (Y)	0.097	0.110	0.061	1.587	0.113	Tidak Signifikan
Budaya Organisasi (X2) -> Komitmen Organisasi (Z)	0.281	0.288	0.123	2.285	0.022	Signifikan
Work Life Balance (X1) -> Komitmen Organisasi (Z)	0.062	0.069	0.061	1.022	0.307	Tidak Signifikan
Kompetensi (X3) -> Komitmen Organisasi (Z)	0.476	0.483	0.135	3.517	0.000	Signifikan

Berdasarkan hasil pengujian jalur pada Tabel 4.15, interpretasi terhadap masing-masing hubungan antar variabel dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur, nilai statistik-t, dan tingkat signifikansi (p-value). Hasil ini memberikan gambaran sejauh mana pengaruh langsung antar konstruk dalam model penelitian.

1. Pengaruh langsung Komitmen Organisasi (Z) terhadap Kualitas Kinerja Layanan (Y) memiliki pengaruh yang sangat kuat dan signifikan. Koefisien sebesar 0.581, t-statistik 4.996, dan p-value 0.000 (< 0,05) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kinerja layanan.
2. Pengaruh langsung Kompetensi (X3) terhadap Kualitas Kinerja Layanan (Y) tidak signifikan secara statistik, nilai koefisien 0.197, t-statistik 1.830, dan p-value 0.067 lebih besar dari 0,05. Karyawan memiliki kepedulian terhadap kebutuhan dan kepentingan orang lain atau nasabah dalam lingkungan kerja, Bersikap sopan dan selalu menghormati nasabah namun terkadang nasabah menghubungi karyawan diluar jam operasional kantor sehingga

- komunikasi yang berjalan kurang baik. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas kinerja layanan.
3. Pengaruh langsung Budaya Organisasi (X2) terhadap Kualitas Kinerja Layanan (Y) tidak signifikan, ditunjukkan oleh koefisien -0.047, t-statistik 0.503, dan p-value sebesar 0.615 lebih besar dari 0,05. Karyawan tidak bisa mematuhi aturan dan prosedur kerja yang berlaku dikarenakan terjadi perubahan atau situasi yang tidak terduga sehingga karyawan tidak memiliki pengetahuan dan kemampuan yang baik. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi tidak berdampak secara langsung terhadap kualitas kinerja layanan.
 4. Pengaruh Work Life Balance (X1) terhadap Kualitas Kinerja Layanan (Y) juga tidak signifikan, nilai koefisien 0.097, t-statistik 1.587 dan p-value 0.113 lebih besar dari 0,05. Saya tidak merasa kelelahan secara fisik maupun mental setelah menyelesaikan pekerjaan saya dan juga peralatan dan teknologi yang digunakan dalam selalu dalam kondisi baik dan berfungsi namun jika aplikasi sedang ramai digunakan menjadikan adanya kendala pada sistem jaringan . Hal ini menunjukkan bahwa work life balance tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan.
 5. Pengaruh langsung Budaya Organisasi (X2) terhadap Komitmen Organisasi (Z) menunjukkan hasil yang signifikan. Dengan koefisien sebesar 0.281, t-statistik 2.285, dan p-value 0.022 (< 0.05), maka dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.
 6. Pengaruh langsung Work Life Balance (X1) terhadap Komitmen Organisasi (Z) tidak signifikan secara statistik dengan nilai koefisien 0.062, t-statistik 1.022, dan p-value 0.307 lebih besar dari 0,05. Saya mampu memisahkan urusan pekerjaan dan kehidupan pribadi tanpa saling mengganggu, meninggalkan organisasi ini akan memberi saya lebih banyak kerugian dibandingkan keuntungan namun terkadang saya dihubungi atasan terkait pekerjaan kantor di luar jam kerja. Hal ini menunjukkan bahwa work life balance tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
 7. Pengaruh langsung Kompetensi (X3) terhadap Komitmen Organisasi (Z) juga signifikan, dengan koefisien 0.476, t-statistik 3.517, dan p-value 0.000 (< 0,05) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh *Work Life Balance* (X1) Terhadap Komitmen Organisasi (Z) Karyawan PT. Bank Riau Kepri Syariah (Persero) di Bintan dan Tanjungpinang

Pengaruh langsung *Work Life Balance* (X1) terhadap Komitmen Organisasi (Z) tidak signifikan secara statistik dengan nilai koefisien 0.062, t-statistik 1.022, dan p-value 0.307 lebih besar dari 0,05. Artinya, walaupun pegawai merasakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, hal itu belum tentu membuat mereka lebih loyal atau terikat secara emosional dengan organisasi. Kemungkinan besar, faktor lain seperti kepemimpinan, penghargaan, atau peluang karier lebih berperan dalam membentuk komitmen tersebut.

Hasil ini menunjukkan bahwa *work life balance* bukanlah satu-satunya atau bahkan bukan faktor utama yang menentukan tingkat keterikatan pegawai dengan institusi tempat mereka bekerja. Dalam konteks organisasi seperti PT. Bank Riau Kepri Syariah, tampaknya nilai-nilai lain yang lebih mendasar seperti kualitas kepemimpinan, adanya sistem penghargaan yang adil, peluang pengembangan karier, suasana kerja yang suportif, dan rasa aman dalam pekerjaan memiliki peranan yang lebih dominan dalam membentuk loyalitas karyawan.

Lebih jauh lagi, meskipun keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi dapat menciptakan kenyamanan secara fisik dan psikologis bagi karyawan, kenyamanan saja belum tentu bertransformasi menjadi loyalitas emosional atau komitmen jangka panjang. Hal ini bisa disebabkan oleh persepsi karyawan bahwa organisasi sekadar memberi ruang untuk kenyamanan hidup, tetapi belum tentu mengikat secara nilai atau memberi arah masa depan yang jelas bagi mereka.

Dalam kerangka teori organisasi dan perilaku karyawan, komitmen organisasi terbentuk melalui kombinasi dari faktor afektif (perasaan), normatif (kewajiban), dan kontinuitas (pertimbangan untung-rugi). *Work life balance*, jika tidak diiringi dengan pengalaman kerja yang bermakna, pengakuan terhadap kontribusi karyawan, serta hubungan sosial yang positif di tempat kerja, mungkin hanya berperan sebagai pelengkap, bukan penentu utama.

Oleh karena itu, implikasi manajerialnya adalah penting bagi manajemen untuk tidak hanya fokus pada kebijakan fleksibilitas kerja atau jam kerja yang ramah keluarga, tetapi

juga mengembangkan budaya organisasi yang kuat, meningkatkan kualitas komunikasi atasan-bawahan, menyediakan jalur karier yang jelas, serta menciptakan sistem reward yang transparan dan adil. Hal ini dapat memperkuat komitmen organisasi dari berbagai aspek, bukan hanya dari sisi kenyamanan kerja.

Hasil ini konsisten dengan penelitian Maryati dan Khoiri dalam penelitiannya menyatakan bahwa *work life balance* tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi di PT. X (Maryati & Khoiri, 2022).

Pengaruh Budaya Organisasi (X2) Terhadap Komitmen Organisasi (Z) Karyawan PT. Bank Riau Kepri Syariah (Perseroda) di Bintan dan Tanjungpinang

Pengaruh langsung Budaya Organisasi (X2) terhadap Komitmen Organisasi (Z) menunjukkan hasil yang signifikan. Dengan koefisien sebesar 0.281, t-statistik 2.285, dan p-value 0.022 (< 0.05), maka dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Artinya, semakin kuat nilai-nilai budaya yang ditanamkan dalam organisasi, semakin tinggi pula tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi. Budaya yang kondusif mendorong rasa memiliki, tanggung jawab, dan loyalitas pegawai dalam jangka panjang.

Secara konseptual, hubungan ini dapat dijelaskan oleh teori social exchange dan organizational identification, di mana pegawai yang melihat budaya organisasi sebagai refleksi nilai-nilai mereka cenderung menginternalisasi identitas organisasi tersebut. Proses ini pada akhirnya memupuk komitmen afektif dan loyalitas yang lebih tinggi. Artinya,

intervensi peningkatan kualitas budaya seperti penguatan norma kerja, kepemimpinan yang konsisten, dan partisipasi aktif karyawan bukan hanya penting untuk membentuk iklim kerja, tetapi juga efektif untuk meningkatkan komitmen internal.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Samuel et. al, yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan kepercayaan terhadap komitmen organisasional PT. Trubaindo Coal Mining Kabupaten Kutai barat (Samuel, Setyadi, & Tricahyadinata, 2020).

Pengaruh Kompetensi (X3) Terhadap Komitmen Organisasi (Z) Karyawan PT. Bank Riau Kepri Syariah (Perseroda) di Bintan dan Tanjungpinang

Pengaruh langsung Kompetensi (X3) terhadap Komitmen Organisasi (Z) juga signifikan, dengan koefisien 0.476, t-statistik 3.517, dan p-value 0.000 ($< 0,05$). Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi pegawai, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, maupun etika kerja, semakin tinggi pula komitmen mereka terhadap organisasi. Kompetensi yang dimiliki mendukung rasa percaya diri, keberdayaan, dan keinginan untuk berkontribusi terhadap organisasi.

Pegawai yang memiliki pengetahuan yang memadai, keterampilan teknis dan interpersonal yang baik, serta menjunjung tinggi etika kerja cenderung merasa lebih mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif. Hal ini menumbuhkan rasa memiliki dan keterlibatan yang lebih tinggi terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Lebih lanjut, kompetensi yang tinggi dapat menciptakan rasa percaya diri dalam menghadapi tantangan kerja, yang pada akhirnya

meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi kecenderungan untuk berpindah kerja. Ketika pegawai merasa dihargai karena kapabilitas mereka, mereka juga lebih terdorong untuk menunjukkan loyalitas dan kontribusi maksimal. Ini selaras dengan teori organisasi modern yang menempatkan kompetensi sebagai fondasi pembentukan *employee engagement* dan komitmen afektif dalam jangka panjang.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Rogi et. al, yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai di Sekretariat Kota Bitung (Rogi, Tasik, & Rumawas, 2024).

Pengaruh Work Life Balance (X1) Terhadap Kualitas Kinerja Layanan (Y) Karyawan PT. Bank Riau Kepri Syariah (Perseroda) di Bintan dan Tanjungpinang

Pengaruh *Work Life Balance* (X1) terhadap Kualitas Kinerja Layanan (Y) juga tidak signifikan, nilai koefisien 0.097, t-statistik 1.587 dan p-value 0.113 lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti keseimbangan hidup yang dirasakan pegawai tidak secara langsung berdampak pada mutu pelayanan yang mereka berikan. Meski begitu, keseimbangan ini tetap penting untuk menjaga kesehatan mental dan produktivitas jangka panjang, meskipun pengaruhnya terhadap layanan memerlukan keterlibatan faktor antara seperti motivasi kerja atau kepuasan kerja.

Dalam konteks organisasi layanan seperti perbankan syariah, kualitas layanan tidak hanya bergantung pada kondisi psikologis individu, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor struktural dan operasional, seperti standar pelayanan, sistem kerja, kontrol kualitas, prosedur operasional,

serta pelatihan keterampilan pelayanan. Dengan demikian, WLB cenderung bersifat tidak langsung atau bahkan bersifat pendukung, bukan sebagai penggerak utama (main driver) dari perilaku kerja yang menghasilkan layanan berkualitas tinggi.

Lebih lanjut, keseimbangan hidup yang dirasakan karyawan memang penting, terutama untuk kesehatan mental, ketenangan emosional dan daya tahan jangka panjang terhadap tekanan kerja (*burnout*). Namun, hasil ini menunjukkan bahwa perasaan seimbang tersebut tidak otomatis berkonversi menjadi peningkatan performa layanan, kecuali jika didukung oleh variabel antara seperti:

1. Motivasi kerja yang tinggi untuk melayani pelanggan.
2. Kepuasan kerja yang membuat karyawan merasa bangga terhadap pekerjaannya.
3. Keterlibatan kerja (*employee engagement*) yang membuat karyawan merasa terhubung dan bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya.

Dalam lingkungan kerja dengan intensitas interaksi tinggi seperti layanan perbankan, pelanggan menilai kualitas pelayanan dari aspek-aspek konkret seperti kecepatan, ketepatan, keramahan, serta ketanggapan dalam menyelesaikan masalah. Hal-hal ini seringkali lebih bergantung pada kompetensi fungsional, pelatihan yang memadai, sistem kerja yang efisien, dan budaya kerja yang berorientasi pada pelanggan, dibandingkan hanya pada kondisi internal pribadi karyawan seperti perasaan seimbang antara hidup dan kerja.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lubis, yang menunjukkan bahwa rendahnya kualitas kinerja pelayanan pegawai

yang dipengaruhi oleh *work life balance* dan dimediasi oleh kepuasan kerja (Lubis, 2024).

Pengaruh Budaya Organisasi (X2) Terhadap Kualitas Kinerja Layanan (Y) Karyawan PT. Bank Riau Kepri Syariah (Persero) di Bintan dan Tanjungpinang

Pengaruh langsung Budaya Organisasi (X2) terhadap Kualitas Kinerja Layanan (Y) tidak signifikan, ditunjukkan oleh koefisien -0.047 , t -statistik 0.503 , dan p -value sebesar 0.615 lebih besar dari $0,05$. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi tidak berdampak secara langsung terhadap kualitas kinerja layanan. Kemungkinan besar, pengaruh tersebut berjalan melalui variabel perantara seperti komitmen organisasi atau variabel lainnya. Jadi, meskipun budaya yang baik dibangun, hal tersebut belum tentu langsung meningkatkan mutu pelayanan tanpa keterlibatan emosional pegawai.

Budaya organisasi, meskipun penting sebagai landasan nilai, norma, dan perilaku kolektif di tempat kerja, tidak serta-merta menghasilkan peningkatan kualitas kinerja layanan secara langsung. Budaya yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, namun untuk menghasilkan layanan yang unggul, nilai-nilai budaya tersebut perlu ditransformasikan ke dalam tindakan nyata oleh pegawai.

Ini membutuhkan keterlibatan emosional, motivasi kerja, serta internalisasi budaya ke dalam perilaku layanan sehari-hari. Kegagalan budaya organisasi memengaruhi kualitas kinerja layanan secara langsung dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Budaya belum cukup mengakar dalam perilaku individu (hanya formalitas struktural), karyawan belum memiliki rasa

kepemilikan terhadap nilai-nilai budaya tersebut, budaya belum dikomunikasikan atau diimplementasikan secara konsisten dalam aktivitas pelayanan.

Dengan demikian, budaya organisasi berperan lebih sebagai *enabler* atau fondasi yang mendukung pembentukan sikap seperti komitmen organisasi, keterlibatan kerja (*engagement*), atau kepuasan kerja yang kemudian menjadi mediator dalam menentukan kualitas layanan. Artinya, pengaruh budaya terhadap layanan terjadi secara tidak langsung, melalui pembentukan sikap dan motivasi karyawan.

Secara teoretis, budaya organisasi berperan sebagai sistem nilai bersama, norma, dan keyakinan yang membentuk sikap serta perilaku karyawan dalam bekerja. Budaya kerja yang positif dipercaya mampu menciptakan keselarasan antara tujuan organisasi dengan perilaku individu. Namun, dalam praktiknya, internalisasi budaya tidak selalu terjadi secara langsung dan otomatis, terutama jika tidak ada keterlibatan afektif (emosional) dari karyawan terhadap nilai-nilai budaya tersebut.

Dalam konteks ini, budaya organisasi tampaknya belum cukup menjadi penggerak langsung terhadap tindakan layanan karyawan. Hal ini bisa disebabkan oleh beberapa kemungkinan:

1. Budaya yang dibentuk masih bersifat normatif atau simbolis, belum menyentuh level operasional dan psikologis karyawan.
2. Karyawan belum sepenuhnya merasa memiliki atau terhubung secara emosional dengan nilai-nilai budaya tersebut.
3. Tidak adanya mekanisme penguatan budaya melalui pelatihan, penghargaan, atau

pembiasaan dalam aktivitas kerja harian.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Nurshadrina dan Rahmawati, yang menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kualitas layanan karyawan Perusahaan Mayangkara Group (Nurshadrina & Rahmawati, 2024).

Pengaruh Kompetensi (X3) Terhadap Kualitas Kinerja Layanan (Y) Karyawan PT. Bank Riau Kepri Syariah (Persero) di Bintan dan Tanjungpinang

Pengaruh langsung Kompetensi (X3) terhadap Kualitas Kinerja Layanan (Y) tidak signifikan secara statistik, nilai koefisien 0.197, t-statistik 1.830, dan p-value 0.067 lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi saja tidak cukup untuk menjamin peningkatan layanan, tanpa didukung oleh sikap positif dan komitmen terhadap organisasi. Pengaruhnya mungkin berjalan secara tidak langsung melalui variabel komitmen organisasi sebagai mediator.

Dalam banyak konteks organisasi layanan publik atau perbankan, pegawai yang memiliki kemampuan teknis tinggi tetapi tidak memiliki rasa memiliki terhadap organisasi, atau tidak merasa termotivasi untuk memberi layanan maksimal, cenderung bekerja secara normatif sekadar menyelesaikan tugas, bukan menciptakan *service excellence*. Oleh karena itu, dampak kompetensi terhadap kualitas layanan sering kali bersifat tidak langsung, melalui jalur seperti komitmen terhadap organisasi, kepuasan kerja, atau *employee engagement*. Tanpa keterikatan emosional dan sikap positif, kompetensi bisa menjadi potensi yang tidak termanfaatkan secara maksimal.

Kompetensi secara umum mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk melaksanakan tugas secara efektif. Dalam banyak literatur, kompetensi sering dianggap sebagai salah satu syarat utama dalam membentuk kinerja, termasuk kinerja layanan. Namun, dalam praktiknya, kompetensi hanyalah salah satu aspek “potensial” yang perlu dikonversi menjadi perilaku kerja nyata melalui dukungan dari aspek psikologis, motivasional, dan organisasi.

Hasil ini menunjukkan bahwa kompetensi belum tentu berujung pada pelayanan yang berkualitas tinggi, terutama apabila:

1. Karyawan tidak memiliki dorongan internal atau motivasi kerja yang kuat.
2. Tidak terdapat rasa keterikatan emosional terhadap organisasi (komitmen).
3. Atau lingkungan kerja tidak mendukung penggunaan kompetensi secara optimal.

Artinya, seseorang bisa saja memiliki kompetensi teknis yang tinggi, namun jika ia tidak merasa dihargai, tidak memiliki semangat pelayanan, atau bekerja dalam sistem yang tidak mendukung, maka kompetensi tersebut menjadi “potensi pasif”, bukan kinerja aktif.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Endang et al. (2023) yang menunjukkan bahwa variabel kompetensi tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Pangkajene Dan Kepulauan.

Pengaruh Komitmen Organisasi (Z) Terhadap Kualitas Kinerja Layanan (Y) Karyawan PT. Bank Riau Kepri

Syariah (Perseroda) di Bintan dan Tanjungpinang

Pengaruh langsung Komitmen Organisasi (Z) terhadap Kualitas Kinerja Layanan (Y) memiliki pengaruh yang sangat kuat dan signifikan. Koefisien sebesar 0.581, t-statistik 4.996, dan p-value 0.000 (< 0,05) menunjukkan bahwa komitmen merupakan variabel kunci dalam meningkatkan kinerja layanan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung menunjukkan kinerja layanan yang lebih optimal, loyal, dan berorientasi pada kepuasan pelanggan. Hasil ini memperkuat asumsi bahwa loyalitas dan dedikasi internal sangat berdampak terhadap hasil eksternal organisasi.

Komitmen organisasi memainkan peran sentral dalam membentuk kualitas layanan yang diberikan oleh karyawan. Ketika pegawai memiliki tingkat komitmen yang tinggi, baik secara afektif (emosional), normatif (rasa kewajiban), maupun kontinuan (perhitungan untung-rugi) mereka lebih terdorong untuk bertindak demi kepentingan organisasi. Komitmen semacam ini menciptakan perilaku kerja yang tidak hanya taat prosedur, tetapi juga proaktif, empatik, dan berorientasi pada kepuasan pelanggan. Lebih dari itu, komitmen mendorong loyalitas dan keinginan berkontribusi secara maksimal, termasuk dalam bentuk pelayanan yang konsisten, responsif, dan penuh tanggung jawab.

Pegawai yang merasa memiliki keterikatan dengan organisasi cenderung bekerja lebih sepenuh hati dan memiliki ketahanan yang lebih tinggi dalam menghadapi tekanan kerja. Mereka tidak hanya bekerja untuk menggugurkan kewajiban, tetapi juga untuk menjaga reputasi organisasi yang mereka banggakan.

Ini sejalan dengan konsep *service climate*, di mana komitmen karyawan menjadi fondasi budaya layanan berkualitas.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Adipratama (2023) yang menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan kepegawaian pada Subbagian Asisten Bidang Pembinaan Kejaksanaan Tinggi Jambi.

Pengaruh *Work Life Balance* (X1) Terhadap Kualitas Kinerja Pelayanan (Y) Melalui Komitmen Organisasi (Z) sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Riau Kepri Syariah (Persero) di Bintan dan Tanjungpinang

Pengaruh tidak langsung *Work Life Balance* (X1) terhadap Kualitas Kinerja Layanan (Y) melalui Komitmen Organisasi (Z) dinyatakan tidak signifikan, dengan koefisien sebesar 0.036, t-statistik 1.010, dan p-value sebesar 0.312. Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun karyawan merasa memiliki keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, kondisi tersebut tidak secara nyata meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi, dan tidak berdampak secara tidak langsung pada kualitas layanan. Ini menunjukkan bahwa *work life balance* saja tidak cukup untuk mendorong komitmen dan kualitas kinerja pelayanan.

Kegagalan WLB dalam memengaruhi kualitas kinerja layanan melalui komitmen juga bisa diartikan bahwa kenyamanan pribadi belum tentu berujung pada performa organisasi, apalagi dalam sektor layanan seperti perbankan syariah yang menuntut keseriusan, empati dan keteladanan nilai. Diduga

diperlukan unsur lain seperti gaya kepemimpinan transformasional, iklim kerja positif, sistem penghargaan atau bahkan nilai-nilai spiritual kerja untuk menjembatani hubungan antara kenyamanan individu dan dedikasi profesional. Dengan kata lain, WLB mungkin perlu dilengkapi dengan penguatan motivasi intrinsik dan keterlibatan emosional agar bisa berdampak signifikan terhadap komitmen dan kinerja layanan.

Hasil ini memberikan sinyal penting bagi organisasi, khususnya di sektor jasa seperti perbankan syariah, bahwa:

1. *Work Life Balance* tetap penting sebagai elemen kesejahteraan.
2. Namun untuk mendorong komitmen dan kinerja layanan, dibutuhkan stimulus yang lebih kuat, seperti: 1) Pengakuan atas kontribusi karyawan, 2) Kepemimpinan yang suportif dan memberi teladan, 3) Lingkungan kerja yang membangun keterlibatan dan makna kerja.

Dengan demikian, WLB sebaiknya tidak diperlakukan sebagai satu-satunya alat penggerak perilaku kerja, tetapi harus menjadi bagian dari strategi SDM yang lebih komprehensif, yang juga menyentuh aspek emosional, motivasional, dan profesional karyawan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Ardiansyah dan Surjanti (2020) yang menunjukkan bahwa variabel *work life balance* tidak berdampak langsung dengan variabel kinerja, dan memengaruhi secara tidak langsung variabel kinerja melalui bantuan lewat variabel komitmen organisasi karyawan PT. Bhinneka Life Indonesia Cabang Surabaya.

Pengaruh Budaya Organisasi (X2) Terhadap Kualitas Kinerja Pelayanan (Y) Melalui Komitmen Organisasi (Z) sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Riau Kepri Syariah (Perseroda) di Bintan dan Tanjungpinang

Pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi (X2) terhadap Kualitas Kinerja Layanan (Y) melalui Komitmen Organisasi (Z) menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan secara statistik, dengan nilai koefisien sebesar 0.163, t-statistik sebesar 1.928, dan p-value sebesar 0.054. Nilai ini berada sedikit di atas ambang batas signifikansi 0.05, sehingga secara statistik hubungan tersebut tidak dapat dinyatakan signifikan. Artinya, budaya organisasi belum terbukti secara kuat memengaruhi kualitas kinerja layanan melalui peningkatan komitmen organisasi. Dengan demikian, meskipun arah pengaruhnya positif, secara empiris hubungan ini tidak cukup kuat untuk dinyatakan berpengaruh secara tidak langsung dalam model yang diuji.

Secara konseptual, budaya organisasi memberi fondasi terhadap nilai dan norma, namun agar budaya benar-benar berpengaruh pada performa layanan, perlu tercipta internalisasi budaya dimana pegawai benar-benar menghayati dan mewujudkan budaya dalam interaksi layanan, lingkungan pendukung seperti kebijakan dan gaya kepemimpinan yang mendorong keterlibatan aktif dan jalur afektif motivasional dimana kepuasan kerja, perlakuan adil dan penghargaan yang menjadi pemicu komitmen nyata. Hasil ini mendorong organisasi untuk tidak hanya membangun budaya secara top-down, tetapi juga memastikan budaya tersebut hidup melalui praktik manajerial dan psikologis yang kuat.

Temuan ini menyiratkan bahwa organisasi tidak cukup hanya membangun budaya kerja yang baik, tetapi juga harus memastikan budaya tersebut dihidupi dan diyakini secara konsisten oleh seluruh karyawan. Selain itu, komitmen organisasi harus dikembangkan tidak hanya melalui budaya, tetapi juga melalui tindakan nyata organisasi dalam hal keadilan, kepemimpinan yang suportif, jenjang karier yang jelas, dan penghargaan terhadap kontribusi individu. Secara teoretis, hasil ini mengingatkan bahwa hubungan antara budaya organisasi dan kinerja tidak bersifat linier atau langsung, tetapi tergantung pada kualitas variabel perantara seperti komitmen, motivasi, dan afeksi karyawan terhadap organisasi.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Susilowati et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi (*Partial Mediation*). Namun, hubungan antara budaya kerja dan kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi tidak signifikan, artinya komitmen organisasi bukan sebagai mediasi (*Unmediated*).

Pengaruh Kompetensi (X3) Terhadap Kualitas Kinerja Pelayanan (Y) Melalui Komitmen Organisasi (Z) sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Riau Kepri Syariah (Perseroda) di Bintan dan Tanjungpinang

Pengaruh tidak langsung Kompetensi (X3) terhadap Kualitas Kinerja Layanan (Y) melalui Komitmen Organisasi (Z) terbukti signifikan secara statistik, dengan koefisien sebesar 0.277, t-statistik sebesar 3.302, dan p-value sebesar 0.001. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan

kompetensi pegawai baik dari segi pengetahuan, keterampilan, maupun sikap kerja mendorong peningkatan komitmen terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada perbaikan kualitas layanan.

Hasil ini mempertegas peran komitmen sebagai mediator yang menjembatani hubungan antara kompetensi individu dan performa layanan, menjadikan pengembangan kompetensi sebagai strategi penting dalam peningkatan kinerja pelayanan.

Kompetensi memicu meningkatnya komitmen baik dari aspek emosional, normatif, maupun berkelanjutan yang kemudian mendorong pegawai untuk memberikan pelayanan yang lebih optimal, loyal, dan konsisten. Artinya, pengembangan kompetensi harus selaras dengan strategi membangun komitmen, seperti pengakuan kinerja, peluang karier, dan budaya apresiatif, sehingga kompetensi tersebut benar-benar diterjemahkan menjadi hasil pelayanan yang unggul.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Izar dan Soliha (2025) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki peran mediasi pada hubungan kompetensi dengan kinerja pegawai Puskesmas Sayung I dan Sayung II Demak Jawa Tengah.

E. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data, berikut adalah kesimpulan dari temuan penelitian:

1. Work Life Balance (X1) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Z) PT. Bank Riau Kepri Syariah (Perseroda) di Bintan dan Tanjungpinang.
2. Budaya Organisasi (X2) memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Z) PT. Bank

Riau Kepri Syariah (Perseroda) di Bintan dan Tanjungpinang.

3. Kompetensi (X3) memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Z) PT. Bank Riau Kepri Syariah (Perseroda) di Bintan dan Tanjungpinang.
4. Work Life Balance (X1) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kualitas Kinerja Layanan (Y) PT. Bank Riau Kepri Syariah (Perseroda) di Bintan dan Tanjungpinang.
5. Budaya Organisasi (X2) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kualitas Kinerja Layanan (Y) PT. Bank Riau Kepri Syariah (Perseroda) di Bintan dan Tanjungpinang.
6. Kompetensi (X3) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kualitas Kinerja Layanan (Y) PT. Bank Riau Kepri Syariah (Perseroda) di Bintan dan Tanjungpinang.
7. Komitmen Organisasi (Z) memiliki pengaruh signifikan terhadap Kualitas Kinerja Layanan (Y) PT. Bank Riau Kepri Syariah (Perseroda) di Bintan dan Tanjungpinang.
8. Pengaruh tidak langsung Work Life Balance (X1) terhadap Kualitas Kinerja Layanan (Y) melalui Komitmen Organisasi (Z) tidak signifikan pada PT. Bank Riau Kepri Syariah (Perseroda) di Bintan dan Tanjungpinang.
9. Pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi (X2) terhadap Kualitas Kinerja Layanan (Y) melalui Komitmen Organisasi (Z) tidak signifikan pada PT. Bank Riau Kepri Syariah (Perseroda) di Bintan dan Tanjungpinang.
10. Pengaruh tidak langsung Kompetensi (X3) terhadap Kualitas Kinerja Layanan (Y) melalui Komitmen Organisasi (Z) signifikan

pada PT. Bank Riau Kepri Syariah (Perseroda) di Bintan dan Tanjungpinang.

Syariah, 7(5), 1380–1396.

DAFTAR PUSTAKA

- Adipratama, Dede Mirtha. (2023). Pengaruh Servant Leadership dari Perspektif Kewirausahaan Terhadap Kualitas Pelayanan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Mediator/Variabel Intervening (Studi Kasus Pelayanan Kepangkatan Pada Subbagian Kepegawaian Asisten Bidang Pembinaan Kejaksaan Tinggi J. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)*, 12(3), 688–702.
- Ardiansyah, Choirul Adam, & Surjanti, Jun. (2020). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT. Bhinneka Life Indonesia Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(4), 1211–1221.
- Endang, Firman, Ahmad, & Fitriany. (2023). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Pangkajene Dankepulauan. *Jurnal Aplikasi Manajemen & Kewirausahaan*, 5(2), 84–95.
- Hadi, Sutrisno, & Arikunto, Suharsini. (2021). *BAB III METODE PENELITIAN*.
- Izar, Fatkhul, & Soliha, Euis. (2025). Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kompetensi, Semangat Kerja, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 7(5), 1380–1396.
- Laksana, Muhammad Fajar. (2019). *Praktis Memahami Manajemen Pemasaran*. Depok: Khalifah Mediatama.
- Lubis, Elida Fitri Khairuna. (2024). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kualitas Pelayanan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediator Pada Aparatur Pemerintah Kabupaten Langkat.
- Maryati, Maryati, & Khoiri, M. (2022). Pengaruh Kualitas Produk, Kualitas Pelayanan Dan Promosi Terhadap Keputusan Pembelian Toko Online Time Universe Studio. *Eqien-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 542–550.
- Nurhayati, N, Latif, M., & Anwar, K. (2024). The Influence of Organizational Culture, Career Expectations, and Leadership Beliefs On Achievement Motivation In Integrated Islamic Primary Schools Riau Islands *Dinasti International Journal of ...*, 5(5), 1150–1168. Retrieved from <https://dinastipub.org/DIJEMSS/article/view/2700%0Ahttps://dinastipub.org/DIJEMSS/article/download/2700/1803>
- Nurhayati, Nurhayati. (2024). Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Guru di Sekolah Dasar Islam terpadu Kepulauan riau. *Jurnal Literasiologi*, 11(1).
- Nurshadrina, Nazwa, & Rahmawati, Siti. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Human Capital Management PT Perusahaan Gas Negara TBK. *Journal of Management: Small*

and Medium Enterprises (SMEs),
17(2), 403–418.

Rogi, Verly Z., Tasik, Femmy, &
Rumawas, Wehelmina. (2024).
Pengaruh Kompetensi,
Penempatan Kerja Terhadap
Komitmen Organisasi dan Kinerja
Pegawai di Sekretariat Kota
Bitung. *Jurnal Administrasi Bisnis*
(JAB), 14(3), 232–240.

Samuel, Samuel, Setyadi, Djoko, &
Tricahyadinata, Irsan. (2020).
Pengaruh Budaya Organisasi
terhadap Komitmen
Organisasional Afektif yang
Dimediasi oleh Kepercayaan.
Jurnal Bisnis Dan Manajemen
(JBM), 94–114.

Sriutami, Dea, Orinaldi, Mohammad, &
Diwantara, Victor. (2023).
Pengaruh Kompetensi Karyawan,
Etika Bisnis Islam Terhadap
Kualitas Pelayanan Nasabah
Bank Syariah Indonesia Di
Kecamatan Rimbo Bujang Kab.
Tebo Provinsi Jambi. *Journal of*
Student Research, 1(5), 500–521.

Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian*
Kuantitatif (3rd ed.; Setiyawami,
Ed.). Bandung: ALFABETA.

Susilowati, Sahim, Aswin Naldi,
Pratikno, Yuni, & Nurakhim,
Bambang. (2024). Pengaruh
Kompetensi dan Budaya Kerja
Melalui Komitmen Organisasi
Sebagai Variabel Mediasi
Terhadap Kinerja Pegawai Pada
Pusat Data dan Informasi
Kementerian Pertahanan. *Jurnal*
Cahaya Mandalika, 3(1), 496–
512.

Tjiptono, Fandy. (2019). *Pemasaran*
Jasa Edisi Terbaru. Yogyakarta:
Andi.