

PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN *QUALITY OF WORK LIFE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN *WORK ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Skripsi

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan

Mencapai Gelar Sarjana (S1) Program Studi Manajemen



Disusun oleh :

SALSABILA INTAN CAHAYA

NIM : 30402000320

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

SEMARANG

2023

HALAMAN PENGESAHAN
SKRIPSI

PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN *QUALITY OF WORK LIFE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN *WORK ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Disusun Oleh :

SALSABILA INTAN CAHAYA

NIM : 30402000320

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 13 Mei 2024

Pembimbing,



Zaenudin, SE., MM.
NIK. 210492031

**PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN QUALITY
OF WORK LIFE TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR DENGAN WORK ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

Disusun Oleh :
Salsabila Intan Cahaya
30402000320

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 16 Mei 2024
Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Zaenudin, SE, MM
NIK. 210492034

Penguji



Prof. Drs. Widiyanto, MSi, Ph.D
NIK. 210489018

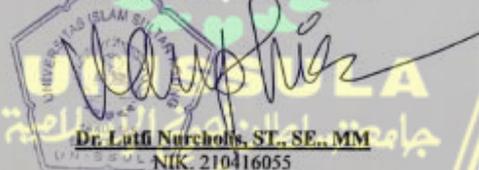
Digitally signed
by Nurhidayati
Date: 2024.05.21
12:30:41 +07'00'



Nurhidayati, SE, MSi, Ph.D
NIK. 210499043

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar
Sarjana Manajemen Tanggal 16 Mei 2024

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Lutfi Nurcholis, ST., SE., MM
NIK. 210416055

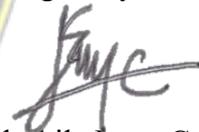
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Salsabila Intan Cahaya
NIM : 30402000320
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN *QUALITY OF WORK LIFE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN *WORK ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam skripsi ini.

Semarang, 12 Mei 2024

Yang menyatakan,



Salsabila Intan Cahaya

NIM. 30402000320

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang Bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Salsabila Intan Cahaya

NIM : 30402000320

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

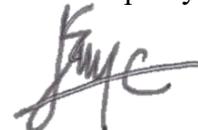
Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul : **“PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN *QUALITY OF WORK LIFE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN *WORK ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 12 Mei 2024

Yang memberi pernyataan,



Salsabila Intan Cahaya

NIM. 30402000320

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Work Engagement* sebagai Variabel Intervening”**

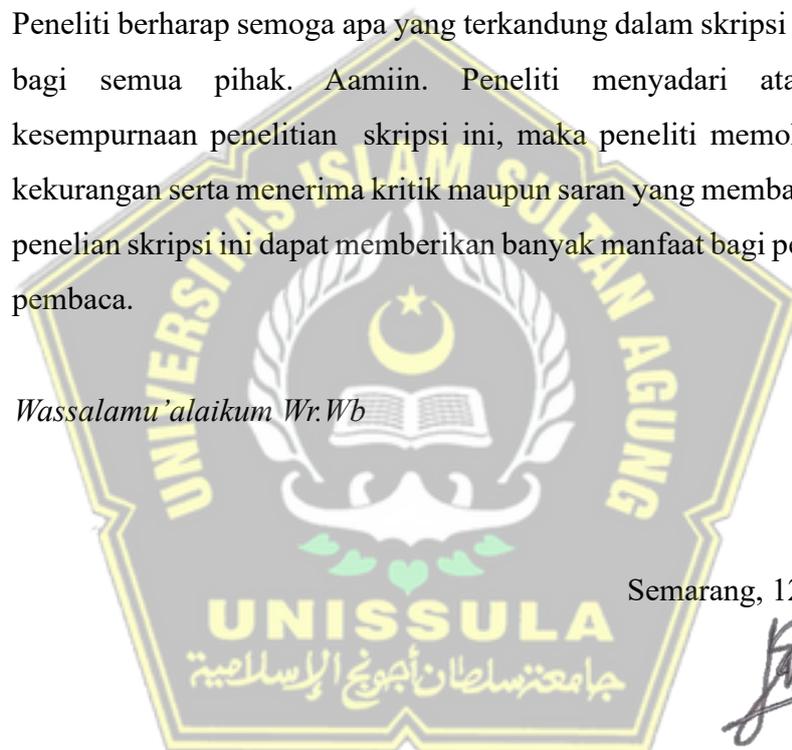
Peneliti menyadari bahwa selama penyusunan skripsi ini banyak mendapatkan bimbingan, dukungan dan motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati peneliti mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Zaenudin, SE., MM. selaku dosen pembimbing yang senantiasa memberikan bimbingan dan motivasi sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
2. Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M..M., Selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Prof. Dr. H. Heru Sulistyono., S.E., M.Si. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Seluruh Dosen dan Staf Fakultas Eonommi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi peneliti.
5. Kedua orang tua yang selalu memberi dukungan, dorongan, doa, kasih dan motivasi yang diberikan setiap harinya.
6. Saudara dan saudariku yang senantiasa memberi dukungan baik dalam bentuk moral dan doa yang tulus demi peneliti.
7. Kepada yang terkasih, dalam perjalanan panjang menuju penyelesaian skripsi ini, yang telah menjadi sumber inspirasi dan semangat.
8. Kepada semua teman-teman terdekat penulis yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu. Terimakasih banyak atas segala dukungan, bantuan, dan semangat yang sangat besar sampai selesainya skripsi ini.

9. Semua pihak yang membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu menyelesaikan skripsi ini semoga semua amal baik mereka dicatat sebagai amalan yang terbaik di sisi Allah SWT. Peneliti juga memohon maaf bila dalam skripsi ini terdapat kekurangan dan kesalahan karena peneliti hanyalah manusia biasa yang tidak lepas dari kekhilafan. Peneliti berharap semoga apa yang terkandung dalam skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak. Aamiin. Peneliti menyadari atas kurangnya kesempurnaan penelitian skripsi ini, maka peneliti memohon maaf atas kekurangan serta menerima kritik maupun saran yang membangun. Semoga penelitian skripsi ini dapat memberikan banyak manfaat bagi peneliti maupun pembaca.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb



Semarang, 12 Mei 2024

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Salsabila Intan Cahaya'.

Salsabila Intan Cahaya

NIM. 30402000320

Abstrak

Tujuan penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh *perceived organizational support* dan *quality of work life* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *work engagement* sebagai variabel intervening. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui 1) pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior*. 2) pengaruh *quality of work life* terhadap *organizational citizenship behavior*. 3) pengaruh *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior*. 4) pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement*. 5) pengaruh *quality of work life* terhadap *work engagement*. Dalam penelitian ini sampel yang digunakan ada 80 responden karyawan Bank BNI Cabang Kudus. Teknik permodelan persamaan struktural kuadrat terkecil parsial (PLS-SEM) digunakan untuk menguji hubungan yang dihipotesiskan. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa pengaruh *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap kualitas *organizational citizenship behavior* pada perusahaan, *quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*, *quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Hasil untuk pengaruh tidak langsung yaitu *work engagement* mampu memediasi dengan baik antara *perceived organizational support* dan *quality of work life*. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi ilmu pengetahuan manajemen SDM.

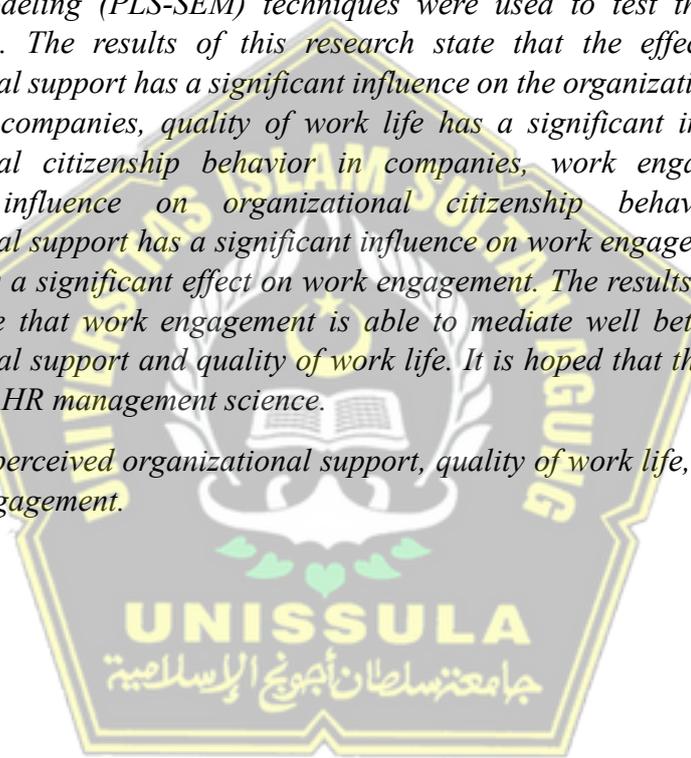
Kata kunci: Perilaku kewarganegaraan organisasi, Persepsi dukungan organisasi, Kualitas kehidupan kerja, Keterikatan karyawan.

UNISSULA
جامعة سلطان أبوبوع الإسلامية

Abstract

The aim of this research was to determine the effect of perceived organizational support and quality of work life on organizational citizenship behavior with work engagement as an intervening variable. This research also aims to determine 1) the effect of perceived organizational support on organizational citizenship behavior. 2) the effect of quality of work life on organizational citizenship behavior. 3) the effect of work engagement on organizational citizenship behavior. 4) the effect of perceived organizational support on work engagement. 5) the effect of quality of work life on work engagement. In this research, the sample used was 80 respondents who were employees of Bank BNI at Kudus Branch. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques were used to test the hypothesized relationships. The results of this research state that the effect of perceived organizational support has a significant influence on the organizational citizenship behavior in companies, quality of work life has a significant influence on the organizational citizenship behavior in companies, work engagement has a significant influence on organizational citizenship behavior, perceived organizational support has a significant influence on work engagement, quality of work life has a significant effect on work engagement. The results for the indirect influence are that work engagement is able to mediate well between perceived organizational support and quality of work life. It is hoped that this research will be useful for HR management science.

Keywords : *perceived organizational support, quality of work life, quality of work life, work engagement.*



DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	ii
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	10
2.1 <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	10
2.1.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	10
2.1.2 Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	12
2.1.3 Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	13
2.2 <i>Perceived Organizational Support</i>	16
2.2.1 Pengertian <i>Perceived Organizational Support</i>	16
2.2.2 Indikator <i>Perceived Organizational Support</i>	18
2.3 <i>Quality of Work Life</i>	19
2.3.1 Pengertian <i>Quality of Work Life</i>	19
2.3.2 Indikator <i>Quality of Work Life</i>	20
2.4 <i>Work Engagement</i>	22
2.4.1 Pengertian <i>Work Engagement</i>	22
2.4.2 Indikator <i>Work Engagement</i>	24
2.4.3 Faktor yang Mempengaruhi <i>Work Engagement</i>	25
2.5 Pengembangan Hipotesis.....	26
2.5.1 Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	26
2.5.2 Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> terhadap <i>Organizational Citizenship</i> <i>Behavior</i>	28
2.5.3 Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Organizational Citizenship</i> <i>Behavior</i>	29

2.5.4	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	30
2.5.5	Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	31
2.5.6	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> melalui <i>Work Engagement</i>	32
2.5.7	Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> melalui <i>Work Engagement</i>	33
2.6	Kerangka Berpikir	34
BAB III METODE PENELITIAN.....		35
3.1	Jenis Penelitian	35
3.2	Populasi dan Sampel	35
3.2.1	Populasi	35
3.2.2	Sampel	36
3.3	Sumber Data	37
3.3.1	Data Primer	37
3.3.2	Data Sekunder	37
3.4	Metode Pengumpulan Data	38
3.5	Definisi Operasional Variabel dan Indikator	39
3.6	Teknik Analisis Data	40
3.6.1	Uji Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	41
3.6.2	Uji Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	42
3.6.3	Analisis Deskriptif	43
3.6.4	Pengujian Hipotesis	44
3.6.5	Analisis SEM dengan Efek Mediasi	44
BAB IV		45
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		45
4.1	Deskripsi Responden	45
4.1.1	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	45
4.1.2	Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	46
4.1.3	Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja	47
4.1.4	Deskripsi Berdasarkan Posisi Jabatan	47
4.1.5	Deskripsi Berdasarkan Pendidikan Terakhir	49
4.2	Deskripsi Variabel	49
4.2.1	Variabel <i>Perceived Organizational Support</i>	51
4.2.2	Variabel <i>Quality of Work Life</i>	51
4.2.3	Deskripsi Variabel <i>Work Engagement</i>	52
4.2.4	Deskripsi Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	53
4.3	Hasil Analisis PLS (<i>Partial Least Square</i>)	54
4.3.1	Analisis <i>Outer Model (Measurement Model)</i>	54
4.3.2	Analisis <i>Inner model (Inner Model Structur)</i>	59

4.3.3	Pengujian Hipotesis.....	63
4.4	Pembahasan Hasil Penelitian.....	67
4.4.1	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	67
4.4.2	Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	68
4.4.3	Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	69
4.4.4	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	70
4.4.5	Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	71
4.4.6	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> melalui <i>Work Engagement</i>	71
4.4.7	Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> melalui <i>Work Engagement</i>	72
BAB V	74
KESIMPULAN DAN SARAN	74
5.1	Kesimpulan.....	74
5.2	Saran.....	75
5.3	Keterbatasan Penelitian	76
5.4	Agenda Penelitian Mendatang.....	77
DAFTAR PUSTAKA	78
LAMPIRAN	85



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Ulasan Bank BNI Kantor Cabang Kudus pada <i>Google Review</i>	7
Tabel 3.1 Skala Penilaian Likert	38
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel	39
Tabel 4. 1 Jenis Kelamin Responden	45
Tabel 4. 2 Usia Responden.....	46
Tabel 4. 3 Lama Bekerja Responden.....	47
Tabel 4. 4 Posisi Jabatan Responden	48
Tabel 4. 5 Pendidikan Terakhir	49
Tabel 4. 6 Deskripsi Variabel POS.....	51
Tabel 4. 7 Deskripsi Variabel QWL.....	52
Tabel 4. 8 Deskripsi Variabel WE	52
Tabel 4. 9 Deskripsi Variabel OCB.....	53
Tabel 4. 10 <i>Loading Factor</i>	55
Tabel 4. 11 <i>Validity Construct</i>	56
Tabel 4. 12 <i>Discriminant Validity</i>	57
Tabel 4. 13 <i>Realibility Construct</i>	58
Tabel 4. 14 <i>R-Square</i>	60
Tabel 4. 15 <i>F-Square</i>	61
Tabel 4. 16 <i>Path Coeffisient</i>	62
Tabel 4. 17 SRMR.....	62
Tabel 4. 18 <i>Direct Effect</i>	63
Tabel 4. 19 <i>Indirect Effect</i>	66

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model penelitian.....	34
Gambar 4. 1 <i>Outer Model Algorithm</i>	54
Gambar 4. 2 <i>Inner Model Algorithm</i>	59



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. 1 Lembar Kuesioner	85
Lampiran 1. 2 Deskriptif Variabel.....	92
Lampiran 1. 3 Hasil Uji Instrumen.....	98
Lampiran 1. 4 <i>Inner Model</i>	100



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan di era globalisasi saat ini serta dengan adanya kemajuan teknologi dan informasi, membuat inovasi, fleksibilitas dan daya tanggap semakin penting terhadap perubahan terus menerus. Oleh karena itu, banyak tantangan yang dihadapi individu dalam organisasi yang mengharuskan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan yang sedang terjadi. Sumber daya manusia (SDM) adalah sumber keunggulan kompetitif yang potensial karena perusahaan lain tidak dapat meniru sifat, keterampilan, intelektualitas, karakter dan proses intelektual dan kognitif yang dimiliki SDM (Widajanti, 2007). Sangatlah penting untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas, karena mempunyai peranan yang sangat besar dalam kegiatan perusahaan.

Sumber daya manusia biasanya penuh dengan keterbatasan, kinerja anggota tim dalam organisasi sangat terkait dengan kualitas dan daya saing sumber daya manusia. Permasalahan tersebut antara lain kesadaran akan tanggung jawab dan tugas yang harus dilakukan oleh setiap individu. Akibatnya, organisasi harus berusaha meningkatkan kinerja anggota tim untuk mencapai tujuan organisasi. Saat ini, organisasi menuntut perilaku *in-role*, yang berarti melakukan tugas sesuai dengan uraian tugas, serta perilaku *extra-role* (Zhu, 2013), yang berarti bahwa berbagai peran berkontribusi pada penyelesaian tugas organisasi. Kinerja pegawai yang menurun pasti akan berdampak besar pada stabilitas bisnis. Jika pegawai memiliki kinerja yang buruk dan semangat kerja yang rendah, mereka akan membuat target perusahaan tidak tercapai, yang membuat perusahaan sulit bersaing dengan perusahaan lain dan pada akhirnya dapat mengalami kebangkrutan. Jika masalah kinerja ini tidak segera diselesaikan, perusahaan tersebut juga dapat mengalami kebangkrutan (Agustian, 2017). Kemampuan, dukungan dan usaha yang diberikan pegawai mempengaruhi kinerja pegawai.

Keberhasilan organisasi mencapai tujuannya bergantung pada kinerja individu dan kelompok. Pegawai yang memiliki kemampuan dan tingkat usaha yang tinggi serta mendapat dukungan dari organisasi tentu harus mampu memberikan hasil kerja yang baik juga (Fadhli & Khusnia, 2021).

Perbankan memiliki peran besar dalam meningkatkan ekonomi suatu negara di era modern. Hampir setiap industri yang terlibat dalam berbagai aktivitas keuangan selalu membutuhkan layanan bank. Akibatnya, baik saat ini maupun di masa mendatang, jika kita ingin melakukan bisnis keuangan, baik secara pribadi maupun lembaga, baik sosial maupun perusahaan, kita harus terlibat dalam dunia perbankan (Hasan, 2014).

Meningkatnya kebutuhan masyarakat membuat pegawai harus mampu dan bersedia bekerja lebih dari pekerjaan yang biasa mereka lakukan. Hal ini merupakan salah satu bentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Teori *Organizational Citizenship Behavior* mendefinisikan bahwa seorang anggota tim dapat berkontribusi pada organisasi dengan membantu orang lain dan rekan kerja secara eksplisit dan tanpa imbalan apa pun. *Organizational Citizenship Behavior* perilaku yang ditunjukkan oleh pegawai yang melakukan pekerjaan mereka dengan semaksimal mungkin dan melebihi tanggung jawab mereka. Perilaku ini sangat penting untuk meningkatkan produktivitas pegawai. Individu harus berperilaku sesuai dengan harapan organisasi untuk kinerja yang baik. Organisasi mengharapkan bahwa seseorang berperilaku tidak hanya perilaku pada lingkup pekerjaannya, tetapi juga diluar pekerjaannya (Mustika & Rahardjo, 2017).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam tim kerja dapat menciptakan suasana yang kondusif, saling menguatkan dan saling melengkapi untuk menjaga stabilitas organisasi dan meningkatkan kinerja. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku ekstra yang bukan merupakan bagian dari kewajiban kerja formal anggota tim namun berfungsi untuk mendukung organisasi secara efektif (Schaufeli & Bakker, 2004). perilaku OCB adalah Jika pegawai memiliki persepsi positif tentang organisasi atau perusahaan mereka, maka pegawai akan merasa bagian dari organisasi dan

merasa puas jika mereka dapat melakukan lebih banyak untuk organisasi (Eisenberger et al., 2016).

Perceived organizational support (POS) membuat pegawai mudah untuk memahami bagaimana organisasi menilai mereka, yang mungkin berbeda dari pandangan bahwa organisasi melihat mereka dengan sangat positif atau meremehkan mereka dan ingin menyingkirkan mereka jika ada kesempatan. Dukungan organisasi yang dirasakan adalah sejauh mana persepsi pegawai tentang organisasi mengevaluasi kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002). Jika pegawai merasa didukung oleh organisasi mereka, mereka akan memberikan umpan balik dan terlibat dalam perilaku OCB. Jika seorang pegawai merasa didukung sepenuhnya oleh organisasinya, mereka akan merasa berhutang budi dan merasa berkewajiban untuk membayarnya. Ini akan berdampak pada kinerja mereka dan membuat mereka bekerja lebih dari kewajibannya atau yang disebut dengan perilaku OCB (Alkerdawy, 2014). Dalam mengembangkan perilaku OCB juga dibutuhkan pembentukan *quality of work life* yang baik.

Quality of work life (QWL) adalah keseluruhan keadaan yang dirasakan seseorang saat bekerja yang mempengaruhi sikap dan perilakunya di tempat kerja. Kondisi seperti keselamatan lingkungan kerja, kesehatan lingkungan kerja dan tempat kerja yang mengembangkan kemampuan seseorang, mendorong identitas seseorang, perasaan orang lain, kerahasiaan seseorang dan penghormatan hak asasi manusia dan tanggung jawab sosial organisasi (Bateman et al., 2017). Ketika aspek keadilan organisasi tersedia dan memadai, hal itu dapat mendorong peningkatan OCB, yang dapat memberikan kontribusi positif untuk kemajuan dan efektivitas organisasi. QWL sangat penting untuk pegawai karena dapat mewujudkan perilaku yang baik serta memberikan indikasi yang jelas. Supaya dapat memberikan produk yang terbaik kepada masyarakat, maka *work engagement* harus dimiliki oleh setiap pegawai karena pegawai yang tidak terlibat adalah pusat permasalahan jika pekerja kehilangan komitmen dan motivasinya.

Work engagement adalah keadaan terkait pekerjaan yang aktif dan positif yang ditandai dengan *vigor*, *dedication* dan *absorption* (Schaufeli, 2012). Keterlibatan anggota tim dengan pekerjaan, juga dikenal sebagai keterlibatan kerja, adalah ketika seseorang dapat berkomitmen secara emosional dan intelektual terhadap organisasi (Luthans, 2011). Menyukai tantangan dan serius dalam pekerjaan ditandai dengan konsentrasi penuh dan kesenangan dalam bekerja, sehingga waktu berlalu dengan cepat supaya dapat memenuhi kebutuhan perusahaan. Hubungan kuat antara OCB dan *work engagement* dapat dilihat dari sikap pegawai yang berinisiatif untuk bekerja lebih ekstra. Selain itu, pegawai yang terlibat juga menghasilkan sumber daya dengan mencapai tujuan dan melaksanakan tugas secara efisien. Hal ini memungkinkan untuk melakukan aktivitas yang bukan bagian dari deskripsi pekerjaan, misalnya berpartisipasi dalam perilaku peran ekstra atau OCB (Rich et al., 2010). Akibatnya, pegawai cenderung mengalami konektivitas yang kuat sehingga dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi (Christian et al., 2011).

Berdasarkan penelitian terdahulu (Muda et al., 2019) *perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan dukungan terhadap pegawai mereka dan pimpinan memiliki peran yang lebih besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang ramah dan aman bagi pegawai. Berlainan dengan itu penelitian milik (Tawil et al., 2023) menunjukkan bahwa dengan meningkatkan POS tidak mempengaruhi OCB, dimana meskipun telah dilakukan aktivitas POS yang baik, seperti dukungan kepemimpinan, pengakuan prestasi dan bantuan organisasi saat diperlukan, belum berhasil membangun OCB yang kuat. Hasil penelitian dari (Fairnandha, 2021) memberikan hasil bahwan *perceived organizational support* memberikan dampak yang positif signifikan terhadap *work engagement* pada pegawai SPBU PT Pertamina Retail Ketintang dimana dengan dukungan organisasi, pegawai merasa lebih dihargai sebagai aset perusahaan. Akibatnya, mereka tanpa disadari akan lebih terikat dengan pekerjaan mereka. Sedangkan penelitian

(Rahmadhani, 2022) memberikan hasil bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh terhadap *work engagement*.

Penelitian dari (Widiyanti & Rizal, 2022) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara *quality of work life* terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan semakin baik *quality of work life* dalam PT Suzuki Sejahtera Sunindo Trada Semarang maka semakin meningkat pula sikap *organizational citizenship behavior*. Sedangkan penelitian dari (Libertya & Azzuhri, 2020) memberikan hasil bahwa QWL tidak berpengaruh langsung terhadap OCB. Hal ini berarti faktor-faktor QWL tidak memberikan pengaruh terhadap OCB. Dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Dani & Makmur, 2021) menghasilkan hubungan yang positif signifikan antara *quality of work life* dengan *work engagement*, ini menunjukkan bahwa keberadaan *quality of work life* pada pegawai Dinas Lingkungan Hidup memiliki peluang besar dalam mempengaruhi *work engagement*. Sedangkan penelitian dari (Sahni, 2019) di industri telekomunikasi tidak menemukan hubungan yang kuat antara QWL dan *work engagement*.

Penelitian terdahulu dari (Juwita et al., 2023) menunjukkan hasil bahwa *work engagement* berpengaruh secara langsung signifikan pada *organizational citizenship behavior*, pegawai yang bekerja di tempat kerja mereka dapat bertindak dengan cara-cara yang berbeda yang dapat membantu organisasi, seperti mengambil inisiatif untuk membantu rekan kerja mereka dan menjadi sukarelawan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

Bank yang juga disebut sebagai perbankan, ialah suatu perusahaan yang kegiatan usahanya berpusat pada bidang keuangan. Perbankan memiliki tiga kegiatan utama dalam bisnisnya, yaitu pengumpulan dana dari masyarakat dan penyaluran dana tersebut kepada masyarakat, yang merupakan kegiatan utama perbankan, serta memberikan layanan kepada masyarakat dengan cara yang efisien dan efektif, yang merupakan kegiatan pendukung dari dua kegiatan sebelumnya. Bank-bank, baik konvensional maupun syariah, pemerintah maupun swasta, banyak muncul saat ini. Bahkan di masa depan, bank akan tetap menjadi salah satu institusi yang paling penting. Ini semua diketahui berkat

pertumbuhan perdagangan global yang selalu terkait dengan pertumbuhan perbankan.

Bank Negara Indonesia, yang didirikan tanggal 5 Juli 1946 yang sekarang dikenal dengan BNI '46 merupakan salah satu bank yang didirikan pada awal kemerdekaan Indonesia yang menjadi bank milik pemerintah. Pada tahun 1955 BNI diubah statusnya menjadi Bank umum. PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, atau BNI, adalah badan usaha milik negara Indonesia yang menawarkan berbagai macam layanan keuangan. Hingga akhir tahun 2022, bank ini memiliki 195 kantor cabang dan 16.125 ATM (Automated Teller Machine) di seluruh Indonesia untuk mendukung kegiatan bisnisnya. Selain itu, bank ini memiliki kantor di London, Seoul, Tokyo, Hong Kong, Singapura, Osaka dan Amsterdam.

Ketatnya persaingan pada lembaga keuangan membuat berbagai cara dilakukan untuk menarik konsumen dan ingin menjadi pemenang di pasar. Jika konsumen puas maka diharapkan untuk konsumen melakukan transaksi kembali, begitupun juga bahwa semakin puas konsumen maka semakin banyak pula pelanggan tetap. Kepuasan konsumen dapat menjadi tolak ukur pelayanan yang dilakukan oleh pegawai Bank BNI Kantor Cabang Kudus. Berikut tabel tingkat kepuasan pelanggan yang diambil dari ulasan pada *google review* dengan kata kunci kualitas pelayanan Bank BNI Kantor Cabang Kudus.

Tabel 1.1
Ulasan Bank BNI Kantor Cabang Kudus pada *Google Review*

Tingkat Penilaian	Jumlah Pelanggan
Sangat tidak puas	6 Pelanggan
Tidak puas	1 Pelanggan
Netral	6 Pelanggan
Puas	7 Pelanggan
Sangat puas	8 Pelanggan

Sumber : *Google Review*, November 2023.

Tabel 1.1 di atas menunjukkan masih ada pelanggan yang belum puas terhadap pelayanan yang dilakukan pegawai Bank BNI Cabang Kudus. Berdasarkan ulasan tersebut ditemukan bahwa masih kurangnya sikap *conscienciousness*, karena pelanggan mengeluh bahwa pelayanan yang diberikan terlalu lama dan berdasarkan wawancara pada salah satu pegawai masih adanya pegawai yang terlambat untuk briefing di pagi hari. Pelanggan juga menilai pelayanan *costumer service* yang kurang memadai sehingga mengakibatkan antrian yang panjang. Berdasarkan hasil wawancara pada salah satu pegawai ternyata implementasi pekerjaan *overtime* didominasi oleh perintah dari atasan. Sebagai contoh, ketika pada akhir bulan masih ada target, kegiatan pembayaran, atau laporan dari Divisi Layanan yang belum selesai, atasan akan memberikan instruksi untuk bekerja *overtime* untuk mencapai target atau menyelesaikan laporan sebelum batas waktu yang ditentukan. Kemudian ketika ada pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan dengan benar karena pegawai tidak hadir atau memiliki kesulitan, pegawai lain akan *backup* atau membantu menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan data, hasil wawancara dan hal-hal yang sudah dijelaskan diatas, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “Pengaruh *Perceived Organizational Support* Dan *Quality Of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Work Engagement* Sebagai Variabel Intervening”

1.2 Rumusan Masalah

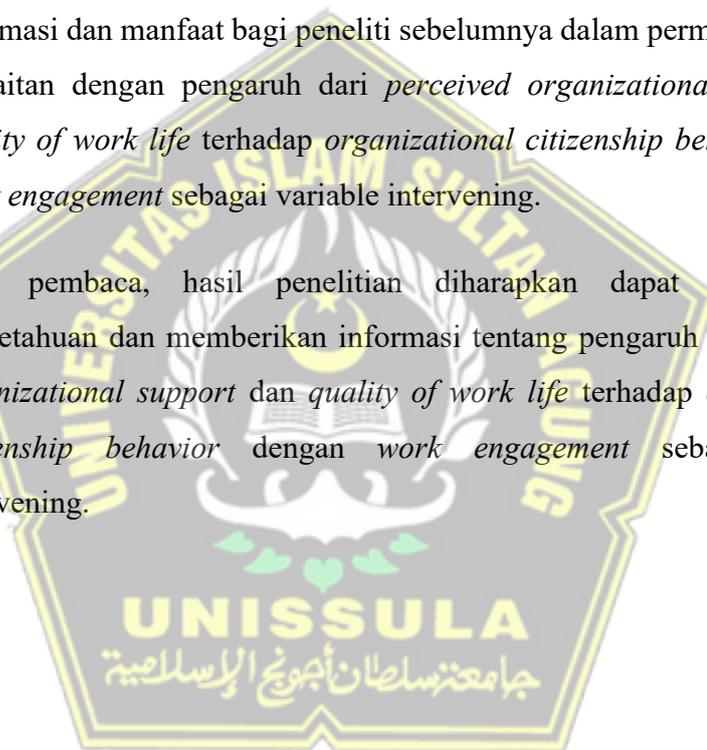
1. Bagaimana pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)?
2. Bagaimana pengaruh *quality of work life* (QWL) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)?
3. Bagaimana pengaruh *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)?
4. Bagaimana pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap *work engagement*?
5. Bagaimana pengaruh *quality of work life* (QWL) terhadap *work engagement*?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji mengenai pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).
2. Untuk menguji mengenai pengaruh *quality of work life* (QWL) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).
3. Untuk menguji mengenai pengaruh *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).
4. Untuk menguji mengenai pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap *work engagement*.
5. Untuk menguji mengenai pengaruh *quality of work life* (QWL) terhadap *work engagement*.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan, diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk perbaikan dan penyusunan kebijakan terkait dengan *perceived organizational support* (POS), *quality of work life* (QWL) dan peningkatan *work engagement* serta *organizational citizenship behavior* (OCB).
2. Bagi peneliti, sebagai rujukan bagi beberapa pihak yang membutuhkan informasi dan manfaat bagi peneliti sebelumnya dalam permasalahan yang berkaitan dengan pengaruh dari *perceived organizational support* dan *quality of work life* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *work engagement* sebagai *variable intervening*.
3. Bagi pembaca, hasil penelitian diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan memberikan informasi tentang pengaruh dari *perceived organizational support* dan *quality of work life* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *work engagement* sebagai *variable intervening*.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Organizational Citizenship Behavior

2.1.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior menurut (Organ et al., 2006) adalah perilaku inisiatif pegawai yang tidak bergantung pada sistem penghargaan formal organisasi, seperti membantu pegawai lain, menambah tanggung jawab, bekerja lembur dan mempertahankan organisasi. Perilaku OCB menurut (Podsakoff et al., 2013) menunjukkan peran ekstra yang diberikan oleh pegawai untuk melakukan tugas-tugas yang melampaui tingkat minimum yang disyaratkan dan diharapkan oleh organisasi sukarela. (Luthans, 2011) mendefinisikan OCB sebagai tindakan individu yang bebas, tidak diakui secara langsung atau eksplisit oleh sistem penghargaan formal dan secara keseluruhan membantu organisasi bekerja dengan lebih baik. Untuk membalas tindakan organisasi mereka, pegawai harus berpartisipasi dalam OCB karena landasan kepribadian OCB mencerminkan kecenderungan pegawai untuk berkolaborasi, membantu, peduli dan teliti. Selain itu, menurut (Muslih & Jufrizen, 2021) perilaku OCB membantu menjaga lingkungan organisasi, memberikan praktik dan hasil yang baik dan memberikan manfaat bagi anggota organisasi.

Menurut (Perdana, 2014) OCB adalah tindakan yang diambil oleh anggota organisasi yang bersedia melakukan pekerjaan di luar tanggung jawab pekerjaan mereka. Perilaku OCB dapat menyebabkan seseorang bekerja lebih dari yang diminta oleh pemimpinnya atau melebihi batas tugas yang ditetapkan. Jika dilakukan dengan benar, perilaku OCB juga

dapat meningkatkan nilai perusahaan. Jika perilaku OCB pegawai meningkat tujuan perusahaan dapat dicapai dan perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain. OCB ini termasuk sikap membantu, komitmen terhadap perusahaan dan keinginan untuk maju. Tindakan saat ini sangat penting di era reformasi OCB. Konsep perilaku OCB adalah ide yang dipilih oleh pegawai daripada yang dipaksakan oleh perusahaan kepada mereka. Untuk meningkatkan organisasi, pegawai yang berperilaku OCB akan bersedia melakukan lebih dari apa yang harus mereka lakukan. (Erkutlu, 2011) mengemukakan bahwa tanggapan pegawai terhadap perilaku OCB terkait erat dengan bagaimana mereka diperlakukan di organisasi. Oleh karena itu, perilaku OCB juga dapat dipengaruhi oleh kualitas kehidupan kerja di tempat kerja. Untuk menangani tantangan lingkungan yang dinamis dan persaingan yang ketat di era serba digital, organisasi harus mengembangkan dan meningkatkan pengetahuan tentang sumber daya manusia, organisasi utama.

Terciptanya hubungan antara bawahan dan atasan langsungnya adalah bagian penting dari OCB, yang memungkinkan berbagai aktivitas organisasi dilakukan. OCB adalah suatu keinginan yang melampaui persyaratan pekerjaan formal. Oleh karena itu, sulit untuk menegakkan atau bahkan mendorong OCB untuk muncul, karena OCB berasal dari diri sendiri (Al-Zu'bi, 2011). Pegawai yang sering bekerja lebih dari jam kerja dapat meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* dan menghemat waktu dan tenaga. Salah satu faktor penting untuk kesuksesan perusahaan atau organisasi adalah perilaku warga negara organisasi. Pegawai akan bekerja melebihi deskripsi pekerjaan dan menghasilkan kinerja yang melebihi harapan. Menurut pendapat di atas, peran *organizational citizenship behavior* (OCB) sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Ini karena perilaku *organizational citizenship behavior* adalah perilaku positif

yang ditunjukkan oleh seorang pegawai di luar deskripsi pekerjaannya. Dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku yang disengaja oleh pegawai yang tidak mengganggu sistem organisasi formal, seperti membantu orang lain, mengurangi beban kerja dan meningkatkan kinerja organisasi.

OCB didefinisikan sebagai tindakan ekstra yang dilakukan pegawai untuk melakukan tugas yang memenuhi standar minimum dan dianggap perlu oleh organisasi. Hal ini juga membantu meningkatkan lingkungan organisasi, mempromosikan praktik yang baik dan memberikan manfaat bagi organisasi. OCB sangat penting dalam era reformasi organisasi, karena membantu meningkatkan kualitas kehidupan kerja dan menumbuhkan rasa memiliki di antara pegawai. Hal ini juga merupakan faktor kunci keberhasilan suatu organisasi, karena mendorong pegawai untuk berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi.

2.1.2 Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Indikator *organizational citizenship behavior* menurut (Organ et al., 2006) yaitu *altruism*, *courtesy*, *sportsmanship*, *conscientiousness* dan *civic virtue*.

a. *Altruism* (perilaku membantu)

Altruism merupakan indikator OCB yang menunjukkan perilaku yang berupa kerelaan membantu rekan kerja yang kesulitan atau saat rekan kerja disituasi yang tidak biasa.

b. *Courtesy* (perilaku sopan)

Perilaku yang mencegah timbulnya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan dengan rekan kerja. Memberi tahu rekan kerja sebelumnya tentang tindakan atau keputusan yang mungkin memengaruhi mereka adalah dasar dari perilaku ini.

Misalnya, jika diperlukan dapat memberi tahu pegawai lain tentang jadwal kerja dan meminta pendapat pegawai lain.

c. *Sportsmanship* (perilaku toleransi)

Didefinisikan sebagai kesediaan pegawai untuk bertoleransi saat dihadapi dengan situasi yang sulit atau kurang ideal di tempat kerja.

d. *Conscientiousness* (perilaku kesungguhan dalam bekerja)

Perilaku yang ditunjukkan dengan melaksanakan kewajiban dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan oleh perusahaan.

e. *Civic Virtue* (perilaku mengedepankan kepentingan bersama)

Melibatkan perilaku yang membuat pegawai tetap penuh perhatian dan inisiatif ketika berpartisipasi dalam kegiatan organisasi yang diluar kewajiban dan tanggung jawabnya.

2.1.3 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil penelitian dari (Podsakoff et al., 2013) mengenai OCB terhadap organisasi, dapat disimpulkan hasil sebagai berikut:

a. OCB bermanfaat untuk meningkatkan produktivitas rekan kerja.

1. Pegawai yang membantu rekan kerjanya akan mempercepat penyelesaian tugas mereka, yang pada gilirannya menghasilkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi.
2. Seiring waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan oleh pegawai akan membantu menyebarkan praktik terbaik ke seluruh unit kerja atau kelompok.

b. OCB bermanfaat untuk meningkatkan produktivitas manajer.

1. Manajer akan mendapatkan saran dan umpan balik berharga dari pegawai yang menunjukkan perilaku *civic virtue* untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.

2. Manajer dapat menghindari krisis manajemen dengan pegawai yang sopan yang menghindari konflik dengan rekan kerja mereka.
- c. OCB dapat memaksimalkan peran setiap anggota organisasi secara keseluruhan.
1. Jika pegawai saling membantu menyelesaikan masalah tanpa melibatkan manajer, manajer dapat memakai waktu untuk melakukan tugas lain seperti perencanaan.
 2. Pegawai yang memiliki sikap *conscientiousness* hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer, sehingga manajer dapat memberikan lebih banyak tugas kepada mereka dan ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.
 3. Organisasi dapat mengurangi biaya jika pegawai lama membantu pegawai baru dalam pelatihan dan orientasi kerja.
 4. Pegawai yang berperilaku *sportsmanship* akan sangat membantu manajer menghindari menghabiskan waktu terlalu banyak untuk menyelesaikan keluhan kecil yang diajukan oleh pegawai.
- d. OCB membantu organisasi menghemat tenaga sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
1. Manfaat perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral (*morale*) dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok. Akibatnya, anggota kelompok dan manajer tidak perlu menghabiskan sumber daya dan waktu untuk menjaga berjalannya fungsi kelompok.
 2. Pegawai yang berperilaku *courtesy* terhadap rekan kerja mereka akan mengurangi konflik kelompok, yang berarti waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen akan berkurang.
- e. OCB dapat menjadi alat yang bagus untuk mengatur aktivitas kelompok kerja.

1. Perilaku *civic virtue*, seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya, akan membantu anggota kelompok bekerja sama dengan lebih baik. Pada akhirnya, ini dapat menghasilkan peningkatan efisiensi dan efektivitas kelompok.
 2. Berperilaku *courtesy*, seperti berbagi informasi tentang pekerjaan dengan anggota tim lain, akan mencegah masalah yang membutuhkan waktu dan energi untuk diselesaikan.
- f. OCB membantu organisasi menarik dan mempertahankan pegawai terbaik.
1. Perilaku menolong dapat meningkatkan moral, kerekatan dan perasaan saling memiliki di antara anggota kelompok. Ini akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu menarik dan mempertahankan pegawai yang baik.
 2. Memberi contoh kepada pegawai lain dengan berperilaku sportmanship, seperti tidak mengeluh tentang masalah kecil, akan meningkatkan loyalitas dan komitmen kepada organisasi.
- g. OCB memperkuat stabilitas kinerja organisasi.
1. Membantu pegawai dengan beban kerja berat atau yang tidak hadir akan meningkatkan stabilitas dan variabilitas kinerja unit kerja.
 2. Pegawai yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, yang mengurangi ketidakpastian dalam kinerja unit kerja.
- h. OCB membantu organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.
1. Pegawai yang berhubungan dengan pasar dengan sukarela memberi tahu orang lain tentang perubahan lingkungan yang terjadi dan memberi saran tentang cara organisasi dapat menyesuaikan diri dengan cepat.

2. Pegawai yang hadir dan berpartisipasi secara aktif dalam pertemuan dan pertemuan organisasi akan membantu menyebarkan informasi penting yang harus diketahui organisasi.
3. Pegawai yang berperilaku conscientiousness, seperti bersedia menerima tugas baru dan belajar keterampilan baru, akan membantu organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan di lingkungannya.

2.2 *Perceived Organizational Support*

2.2.1 *Pengertian Perceived Organizational Support*

Pegawai suatu organisasi cenderung mengembangkan persepsi umum tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusi pegawai dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Persepsi pegawai ini sering disebut dengan *perceived organizational support* (POS). Menurut (Rhoades & Eisenberger, 2002) persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. Persepsi dukungan organisasi yang dirasakan merupakan tingkat sejauh mana para pekerja mempercayai bahwa organisasi menilai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraan pegawai.

(Mujiasih, 2015) berpendapat bahwa persepsi dukungan organisasi dapat didefinisikan dengan bagaimana pegawai melihat organisasi memberi dukungan kepada mereka dan seberapa siap organisasi untuk membantu mereka ketika diperlukan. Dalam bentuk pertukaran sosial terpencil yang dikenal sebagai POS, orang memiliki emosi positif terhadap organisasi dan kewajiban untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Emosi positif dan norma timbal balik biasanya akan mendorong orang untuk melakukan yang terbaik dan prinsip-prinsip

dasar ini berlaku untuk hubungan antara individu dan perusahaan mereka (Casimir et al., 2014).

Persepsi dukungan organisasi terhadap pegawai juga dapat diartikan sebagai komitmen organisasi terhadap pegawai. Jika organisasi secara umum menghargai dedikasi dan kesetiaan pegawai sebagai bukti komitmen mereka terhadap organisasi, maka pegawai juga akan merasakan komitmen organisasi terhadap mereka. Penghargaan yang diberikan oleh organisasi dapat dianggap memberikan keuntungan bagi pegawai, seperti perasaan diterima dan diakui, kesempatan untuk gaji dan promosi dan akses ke berbagai informasi. Penghargaan ini juga dapat memberikan bantuan lain yang diperlukan oleh pegawai untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Pegawai percaya bahwa organisasi memiliki tujuan dan orientasi, baik positif maupun negatif, yang pada akhirnya akan memengaruhi penghargaan untuk kerja mereka dan kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dukungan organisasi yang dirasakan mengacu pada sejauh mana pegawai percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Mendukung suatu organisasi dapat dilihat sebagai rasa bangga terhadap pegawai, membayar pegawai secara adil dan memenuhi kebutuhan pegawai (Robbins & Judge, 2008). Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational support* (POS) adalah persepsi bahwa perusahaan menghargai kontribusi dan penghargaan pegawainya atas pekerjaan mereka. Ini adalah aspek penting dari kepuasan dan motivasi pegawai. POS dapat didefinisikan sebagai emosi positif dan dukungan yang diterima pegawai dari organisasi. Hal ini juga mengacu pada peran organisasi dalam kehidupan pekerja. Tindakan organisasi dapat memberikan manfaat, seperti pengakuan, promosi dan akses terhadap informasi. POS juga dapat dilihat sebagai sikap positif atau negatif terhadap pegawai, yang mempengaruhi kesediaan mereka untuk bekerja dengan organisasi.

2.2.2 Indikator *Perceived Organizational Support*

Indikator *perceived organizational support* menurut (Rhoades & Eisenberger, 2002) adalah.

a. *Fairness* (keadilan)

Keadilan prosedural mencakup bagaimana sumber daya didistribusikan di antara pegawai, memperlakukan pegawai dengan hormat dan memberikan informasi tentang output. bahwa banyaknya kasus yang berkaitan dengan keadilan distribusi sumber daya memiliki dampak kumulatif yang signifikan terhadap *perceived organizational support* (Shore et al., 1995). Ini menunjukkan bahwa perusahaan peduli dengan kesejahteraan pegawainya.

b. *Supervisor Support* (Dukungan atasan)

Pegawai menciptakan persepsi global mereka terhadap organisasi. Sejauh mana atasan menilai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka akan diketahui oleh pegawai. Menurut (Rhoades & Eisenberger, 2002), atasan berfungsi sebagai perwakilan organisasi dan bertanggung jawab untuk memimpin dan mengevaluasi kinerja bawahan, sehingga pegawai menganggap arahan atasan mereka sebagai tanda dukungan dari organisasi. Ketika mereka melakukan tugas-tugas ini, pegawai dapat melihat seberapa besar kontribusi yang diberikan organisasi kepada mereka dan mereka dapat menentukan apakah tugas-tugas tersebut bermanfaat bagi mereka atau tidak. Selain itu, evaluasi yang diberikan oleh pegawai kepada organisasi berkontribusi pada persepsi dukungan organisasi (POS).

c. Memberikan Bantuan Ketika Karyawan Menghadapi Masalah

Tunjangan atau fasilitas yang diberikan Perusahaan yang sesuai dengan kebutuhan individu karyawan akan berdampak lebih besar dalam dampak penilaian positif organisasi bagi pegawai. Menyediakan pilihan tunjangan yang disesuaikan untuk memenuhi

kebutuhan karyawan seiring kemajuan mereka dalam karier dan kehidupan menunjukkan kepedulian perusahaan terhadap kesehatan pribadi karyawan, yang dapat membantu meningkatkan POS.

2.3 *Quality of Work Life*

2.3.1 *Pengertian Quality of Work Life*

Menurut (Gibson et al., 2012) *quality of work life* merupakan filosofi manajemen yang bertujuan untuk meningkatkan martabat pegawai, mendorong perubahan budaya dan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan kualitas pribadi pegawai. Untuk mencapai kualitas ini, pegawai harus memiliki perasaan aman dalam bekerja, puas dengan pekerjaan mereka dan menghargai pekerjaan mereka. Pegawai juga harus memiliki lingkungan di mana mereka dapat berkembang dan tumbuh sehingga meningkatkan martabat mereka. Dengan mempertimbangkan sumber daya manusia dan berbagai proses kerja, konsep "kualitas hidup kerja" didefinisikan sebagai perencanaan dan proses kerja yang multidimensional. Konsep ini dianggap dapat membantu meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Magdalena et al., 2022).

Menurut (Cascio, 2003) ada dua perspektif tentang QWL. Yang pertama menganggap *Quality of Work Life* QWL sebagai sekumpulan keadaan dan praktik yang berkaitan dengan tujuan organisasi, seperti pemerikayaan pekerjaan, kebijakan promosi internal, *supervisor* yang demokratis, partisipasi pegawai dan kesempatan untuk berkembang. Pandangan kedua menganggap QWL sebagai persepsi pegawai seperti mereka merasa aman, merasa puas dan memiliki kesempatan untuk berkembang. QWL menjadi salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi Sumber Daya Manusia, di mana kualitas kehidupan kerja dalam organisasi adalah

hasil dari upaya pimpinan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan anggota secara bersamaan. Dengan menerapkan QWL, lingkungan kerja menjadi lebih manusiawi. Tujuan pengelolaan manajemen sumber daya manusia (HRM) adalah untuk mewujudkan kehidupan kerja yang berkualitas, yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang unggul, produktivitas yang tinggi dan kepuasan pegawai dan lingkungan kerja. Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa Quality of Work Life (QWL) adalah filosofi manajemen yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pegawai, mendorong perubahan budaya dan mendorong pertumbuhan pribadi. Untuk mencapai QWL, pegawai harus memiliki lingkungan kerja yang sehat, perlakuan yang adil dan kesempatan yang setara. QWL merupakan sistem manajemen yang mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi sumber daya Sumber Daya Manusia (SDM), dengan fokus pada kebutuhan organisasi dan partisipasi pegawai. Dengan mempromosikan QWL, lingkungan kerja menjadi lebih ramah manusia dan HRM bertujuan untuk memastikan pekerjaan berkualitas tinggi, produktivitas tinggi dan kepuasan pegawai serta lingkungan kerja.

2.3.2 Indikator *Quality of Work Life*

Menurut (Cascio, 2003) indikator yang mempengaruhi penerapan *quality of work life*, yaitu:

a. Partisipasi pegawai

Salah satu cara untuk mendorong partisipasi adalah dengan memberi orang kesempatan untuk menyampaikan ide-ide baru, saran, pendapat, kreativitas, inisiatif dan sebagainya. Menurut (Siagian, 2018) partisipasi pegawai adalah ukuran sejauh mana seorang pegawai terlibat dan terlibat dalam pengambilan keputusan tentang pekerjaannya sendiri. Ini dilakukan untuk memberi pegawai kebebasan untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan

keputusan tentang pekerjaan mereka dan mencegah organisasi menjadi otoriter terhadap mereka. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat keterlibatan dan partisipasi pegawai, semakin besar rasa tanggung jawab mereka untuk memenuhi tanggung jawab mereka.

b. Kompensasi yang Seimbang

Kompensasi sangat berhubungan dengan pegawai secara individu karena besar kecilnya kompensasi merupakan ukuran hasil pekerjaan mereka. Prestasi kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh besar kecilnya kompensasi. Kompensasi bertujuan untuk Untuk menciptakan keseimbangan antara organisasi dan pegawai, sistem kompensasi dibuat untuk menarik, menahan dan memotivasi pegawai. Dengan demikian, kompensasi membantu pegawai merasa puas dengan apa yang diberikan perusahaan kepada mereka (Cascio, 2003).

c. Rasa aman terhadap pekerjaan

Menurut (Cascio, 2003) dengan memberikan pensiun dan status pegawai, organisasi dapat menciptakan rasa aman pegawai terhadap pekerjaan mereka. Jika pegawai memiliki kepastian tentang status mereka, mereka akan lebih bersemangat untuk bekerja. Untuk mencapai tujuan perusahaan di tengah persaingan yang ketat saat ini, manfaat sosial dan jaminan sosial juga penting. Pegawai mungkin merasa tidak nyaman dan mungkin meninggalkan perusahaan jika ada perubahan atau pengurangan jaminan sosial mereka.

d. Pengembangan keterampilan dan kesempatan

Pengembangan keterampilan sangat penting untuk pertumbuhan organisasi agar pegawai dapat berkembang sesuai dengan kemampuan mereka. Menurut (Notoatmodjo, 2009), beberapa manfaat pengembangan keterampilan adalah meningkatkan kesadaran tentang pentingnya klasifikasi pekerjaan, memberikan kontribusi untuk perencanaan program

pengembangan organisasi, membantu pegawai menyusun strategi pengembangan, memilih untuk mengikuti program pengembangan, mempermudah pemanfaatan potensi pegawai, meningkatkan motivasi kerja, menurunkan turnover dan meningkatkan loyalitas pegawai.

2.4 Work Engagement

2.4.1 Pengertian *Work Engagement*

Menurut (Parker & Griffin, 2011), *work engagement* didefinisikan sebagai suatu kondisi yang memberikan motivasi yang kuat yang mendorong seseorang untuk berusaha menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan di tempat kerja. Salah satu cara pegawai dapat membayar kembali manfaat pengembangan yang diberikan oleh perusahaan adalah melalui komitmen kerja dan hasil kerja yang positif (Saks & Gruman, 2018). Pada dasarnya, *work engagement* adalah konstruksi pribadi yang unik dan penting tentang kesejahteraan dan perkembangan di tempat kerja yang terkait dengan prestasi kerja (Christian et al., 2011).

Work Engagement adalah konsep yang lebih kompleks daripada kinerja. Jika kinerja hanya berfokus pada output, tanpa mempertimbangkan psikologis pegawai, keterlibatan tidak hanya mengkaji output saja, tetapi juga proses bagaimana pegawai menghasilkan output tersebut. Dengan kata lain, kinerja hanya berfokus pada tujuan perusahaan, mengesampingkan tujuan pegawai dan keterlibatan memuat tujuan perusahaan dan pegawai sendiri (yaitu, bekerja sesuai keinginan perusahaan). *Work engagement* merupakan keadaan yang dirasakan pegawai terhadap perusahaan, memandang hubungan antara perusahaan dengan pegawai sehingga pegawai siap bekerja dengan penuh tanggung jawab. Selama beberapa dekade

terakhir, penelitian ilmiah tentang keterlibatan pegawai telah meningkat pesat.

(Macey & Schneider, 2008) menuturkan bahwa keterlibatan pegawai dalam pekerjaan menghayati tujuan dan memusatkan energinya pada tujuan, yang ditunjukkan dengan inisiatif, upaya dan kegigihan untuk mencapai tujuan organisasi. mendefinisikan keterlibatan pegawai sebagai upaya memberdayakan anggota organisasi atas peran kerja mereka, termasuk berusaha untuk memanfaatkan dan menunjukkan diri sendiri secara fisik, kognitif dan emosi saat melakukan pekerjaan mereka. Aspek kognitif dalam keterlibatan pegawai akan memperhatikan keyakinan pegawai tentang organisasi, seperti pimpinan dan kondisi kerja. Aspek emosi berkaitan dengan bagaimana pegawai merasakan salah satu dari ketiga komponen, serta seberapa sadar mereka tentang kepemilikan sikap positif atau negatif terhadap organisasi dan pemimpinnya. Energi fisik yang digunakan oleh pekerja dalam menyelesaikan tugas mereka adalah bagian fisik dari keterlibatan mereka. Keterlibatan sebagai upaya mental seperti hadir secara fisik dalam tugas organisasional (Khan et al., 2011).

Istilah *work engagement* hadir dan dianggap berhubungan langsung dengan kinerja pegawai (Bakker & Demerouti, 2017). (Gallup, 2006) membaginya menjadi tiga jenis *work engagement* yang pertama *engaged employees*, yaitu pegawai yang selalu berusaha menjadi yang terbaik dalam pekerjaan mereka; *Not engaged employees*, yaitu pegawai yang hanya fokus pada tugas yang diberikan untuk mencapai tujuan organisasi; dan *actively disengaged employees*, yaitu pegawai yang berbahaya, yang tidak hanya berkinerja buruk tetapi juga mempengaruhi keinginan pegawai lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa *work engagement* adalah kondisi penting yang memotivasi pegawai untuk berkontribusi pada pengembangan

tempat kerja mereka. *work engagement* adalah konstruksi yang unik dan penting untuk keberhasilan dan pertumbuhan perusahaan, berfokus pada kinerja pekerjaan. *work engagement* adalah konsep yang kompleks yang melibatkan motivasi pegawai untuk berkontribusi pada tujuan perusahaan, berfokus pada kesejahteraan psikologis mereka daripada output. Ini adalah aspek penting dari hubungan bisnis, melibatkan tenaga fisik, kognitif dan emosional pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

2.4.2 Indikator *Work Engagement*

Indikator yang digunakan dalam *work engagement* menurut (Schaufeli & Bakker, 2004) adalah sebagai berikut:

a. *Vigor* (semangat dalam bekerja)

Diklasifikasikan berdasarkan tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, keinginan untuk menginvestasikan waktu dan tenaga dalam pekerjaan mereka dan ketekunan bahkan dalam menghadapi hambatan

b. *Dedication* (kontribusi pegawai)

Ditandai dengan tingginya keterlibatan dalam pekerjaan, merasa tertantang, memiliki rasa antusias dan menyukai tantangan di tempat kerja. Faktor-faktor seperti arti pekerjaan bagi seseorang, antusiasme terhadap pekerjaan, keinginan untuk bekerja terus-menerus, kemampuan untuk bekerja dalam jumlah waktu yang lama dan bangga dengan pekerjaan mereka adalah cara untuk mengukur kewajiban untuk tidak menguntungkan diri sendiri, baik secara langsung maupun tidak langsung dan berkaitan dengan kepentingan pihak ketiga.

c. *Absorption* (sepenuhnya fokus)

Pegawai merasa waktu berlalu dengan cepat saat bekerja, tenggelam dalam pekerjaan dan merasa sulit untuk melepaskan diri dari

pekerjaan. Perasaan seseorang terhadap pekerjaannya terkait dengan waktu yang mereka habiskan di sana, apakah itu memberi inspirasi bagi pegawai dan apakah itu menarik bagi pegawai.

2.4.3 Faktor yang Mempengaruhi *Work Engagement*

Faktor-faktor yang mempengaruhi tercapainya *work engagement* menurut (Bakker & Demerouti, 2017) adalah sebagai berikut:

a. *Job demands*

Didefinisikan sebagai tingkat lingkungan pekerjaan yang memberikan stimulus yang menuntut dan memaksa untuk respons. Faktor ini berkaitan dengan seberapa penting atau bermanfaat sumber daya pekerjaan yang dimiliki seseorang.

b. *Job resource*

Job resource terdiri dari elemen fisik, sosial dan organisasi yang berfungsi sebagai media untuk mencapai tujuan pekerjaan, mengurangi tuntutan dan biaya pekerjaan yang harus dikeluarkan dan mendorong pertumbuhan dan perkembangan individu. *Job resource* dapat berfungsi sebagai motivator internal karena mereka mempercepat pertumbuhan, pembelajaran dan perkembangan pegawai, atau sebagai motivator eksternal karena mereka sangat berguna untuk mencapai tujuan perusahaan. Lingkungan kerja yang kaya sumber daya juga dapat berfungsi sebagai motivator ekstrinsik karena mendorong keinginan untuk mendedikasikan usaha dan kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Terdapat tiga level pada *job resource*, yaitu:

1. Level organisasi

Level organisasi mengacu pada kesesuaian fasilitas fisik yang disediakan oleh organisasi, seperti gaji, peluang pendidikan, pengembangan organisasi dan ketersediaan informasi.

2. Level interpersonal

Tingkat interpersonal mengacu pada komunikasi dan hubungan yang terbentuk antara rekan kerja dan atasan serta lingkungan kerja yang positif.

3. Level tugas

Tahap tugas menunjukkan keterlibatan dalam pengambilan keputusan, jenis pekerjaan dan pemahaman peran dalam lingkungan kerja.

c. *Personal resources*

Personal resources adalah evaluasi diri yang kuat dan positif yang menunjukkan keyakinan seseorang bahwa ia memiliki kemampuan untuk mengontrol dan mempengaruhi lingkungan mereka dengan sukses. Tingkat *personal resources* yang lebih tinggi menunjukkan keyakinan seseorang pada dirinya sendiri dan kecocokan dirinya dengan tujuan. Mereka yang cocok akan memiliki motivasi intrinsik untuk mencapai tujuan, yang pada gilirannya akan menghasilkan kinerja dan kepuasan yang lebih tinggi. Pekerja dengan *work engagement* memiliki sumber daya pribadi seperti optimisme, kemandirian, penghargaan diri dan ketahanan diri, yang membantu mereka mengendalikan dan mempengaruhi lingkungan kerja mereka dengan sukses dan mencapai kesuksesan karir. Pekerja yang *work engagement* memiliki skor *extraversion* dan kecerdasan yang lebih tinggi, serta skor *neuroticism* yang lebih rendah.

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Perceived organizational support menunjukkan bahwa perusahaan mengutamakan kesejahteraan pegawainya. Pegawai akan lebih percaya diri dalam pekerjaan mereka ketika mereka merasa dihargai. Itu akan

meningkatkan OCB pegawai. Untuk menyelesaikan tugas, membangun relasi yang baik dengan sesama pegawai dan memberikan ide dan saran yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, pegawai akan bekerja sama dengan rekan kerjanya. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ada karena dukungan dari organisasi yang dianggap dapat menumbuhkan perilaku sosial yang mendukung organisasi antar pegawai. Oleh karena itu, pegawai yang merasa diperhatikan dan dipedulikan oleh organisasi merasa harus untuk memberikan timbal balik. pegawai yang merasa adanya dukungan dari organisasi juga lebih termotivasi untuk menciptakan perilaku positif berupa perilaku untuk mendukung organisasi. Semakin tinggi tingkat kepuasan pegawai, semakin tinggi OCB. Ini karena pegawai yang puas dengan pekerjaannya akan bertanggung jawab atas pekerjaannya, pegawai yang puas dengan rekan kerjanya akan memiliki sikap toleransi sesama pegawai dan mereka akan membantu rekan kerja lain mengatasi beban kerja yang berlebihan.

Jika pegawai memiliki persepsi positif terhadap organisasi, mereka mungkin lebih termotivasi untuk melakukan kontribusi yang lebih baik daripada deskripsi pekerjaan yang diberikan, atau perilaku OCB. Hal tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Asgari et al., 2020) menemukan efek positif dan signifikan dari *perceived organizational support* pada *organizational citizenship behavior* ketika meneliti pegawai yang bekerja di sebuah lembaga pendidikan di Iran. Hal tersebut juga didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Novianti & Anggarani, 2023) yang melakukan penelitian di PT Tirta Mandiri Utama menunjukkan bahwa semakin baik *perceived organizational support* maka *organizational citizenship behavior* akan semakin meningkat dengan memberikan bantuan dalam hal kebutuhan pribadi selama bekerja di perusahaan akan menumbuhkan rasa sukarela pegawai untuk saling membantu dalam menyelesaikan tugas di tempat

kerja untuk mencapai tujuan dan meringankan masalah, yang dapat berdampak pada sikap *organizational citizenship behavior*.

H1 : Terdapat pengaruh positif signifikan antara *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

2.5.2 Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Quality of work life adalah upaya untuk meningkatkan kebiasaan organisasi yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan pegawai. Nilai-nilai yang ada di *quality of work life* seperti pemenuhan kebutuhan pegawai dianggap penting dalam perencanaan strategis yang memiliki tujuan untuk efisiensi organisasi. QWL yang tinggi penting bagi organisasi untuk menarik dan mempertahankan pekerja.

Organizational citizenship behavior berkaitan dengan kualitas kehidupan kerja, yang terbentuk dari kompensasi yang diberikan memadai dan adil, lingkungan kerja yang aman, nyaman dan sehat, kesempatan yang diberikan Perusahaan untuk terus berkembang dan keamanan kerja, pengembangan kemampuan sumber daya manusia, integrasi sosial, pemenuhan hak-hak pegawai oleh perusahaan, keseimbangan pekerjaan dan kehidupan dan relevansi sosial. Pegawai yang memiliki QWL yang tinggi akan mendorong timbulnya tindakan-tindakan yang dilakukan pegawai melampaui ketentuan minimum yang diharapkan oleh peran organisasi dan mempromosikan kesejahteraan rekan kerja, kelompok kerja dan Perusahaan. Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian dari (Widiaspono & Priyono, 2022) pada anggota Satpol PP Kota Pekalongan dimana *quality of work life* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Semakin efektif *Quality The Work Life* maka semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior*.

Hal ini berarti aspek *Organizational Citizenship Behavior* pada Anggota Satpol PP Kota Pekalongan dipengaruhi langsung oleh aspek *Quality of Work Life*. Pernyataan diatas juga didukung oleh penelitian dari (Hermanto et al., 2023) yang dilakukan pada 165 orang guru dari 5 SMA di Kota Madiun yang menunjukkan bahwa indikator *quality of work life* dapat meningkatkan OCB para guru.

H2 : Terdapat pengaruh positif signifikan antara *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

2.5.3 Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pegawai organisasi bukan semata-mata objek dalam pencapaian tujuan saja, namun lebih dari itu, mereka juga menjadi objek pelaku. Peran pegawai sangat penting untuk keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Jika tidak ada pegawai, organisasi tidak akan dapat mencapai semua rencananya. Ini karena pegawailah yang memiliki kemampuan untuk berkembang. Seorang pegawai mungkin tidak selalu dimotivasi oleh hal-hal yang menguntungkan bagi dirinya; namun, jika mereka dapat membantu atau melakukan sesuatu yang lebih dari tanggung jawab mereka, mereka akan merasa puas. *Work engagement* merupakan bagaimana rasa keterikatan pegawai pada pekerjaannya.

Work engagement merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku *organizational citizenship behavior* pada pegawai. Perusahaan harus mengutamakan *work engagement* yang tinggi. Jika *work engagement* yang baik di perusahaan, hal itu dapat meningkatkan semangat kerja pegawai dan berdampak pada OCB pegawai. Oleh karena itu, untuk meningkatkan OCB, pegawai harus merasa terikat dalam pekerjaan mereka. Pegawai akan lebih fokus dan bersemangat untuk bekerja jika pegawai merasa terikat dengan perusahaan mereka. Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa

work engagement yang tinggi akan mendorong pegawai untuk mewujudkan rasa keterikatannya dengan pekerjaan sehingga *organizational citizenship behavior* dapat tercipta dengan baik. Penelitian pengaruh *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai di Atria Hotel Gading Serpong oleh (Wulandari et al., 2020) memberikan hasil bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Artinya jika rasa keterikatan kerja yang dimiliki pegawai meningkat, maka akan membuat meningkatnya perilaku OCB.

H3 : Terdapat pengaruh positif signifikan antara *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

2.5.4 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Work Engagement*

Perceived organizational support adalah saat Pegawai menganggap organisasi mereka memberikan dukungan. Dalam kebanyakan kasus, perusahaan menghormati dan mendukung pegawainya dengan memberikan respek, rasa hormat, perlakuan adil sesama pegawai, gaji, promosi, hak bersuara, akses ke informasi dan bantuan lainnya yang dapat membantu mereka bekerja dengan baik dan bahagia di tempat kerja. Bentuk-bentuk penerimaan ini membuat pegawai merasa bertanggung jawab untuk berkontribusi dan memberikan kinerja terbaiknya. Ini juga membuat mereka peduli dengan pekerjaan mereka karena mereka merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi. Pegawai yang memiliki mentalitas positif dan kredibilitas yang memuaskan memiliki perilaku tertentu yang berkaitan dengan keterlibatan pegawai.

Keterikatan atau *engagement* tidak akan berdampak jika perusahaan atau organisasi tidak memiliki dukungan organisasi yang jelas yang

memfasilitasi kesejahteraan pegawai. Memperhatikan dan memfasilitasi kesejahteraan pegawai, mendengarkan pendapat atau keluhan pegawai dan melihat kinerja pegawai adalah contoh kepedulian dan perhatian penuh perusahaan atau organisasi. Pegawai yang memiliki mentalitas positif dan kredibilitas yang memuaskan memiliki perilaku tertentu yang berkaitan dengan keterlibatan pegawai. Keterikatan atau keterlibatan tidak akan berdampak jika perusahaan atau organisasi tidak memiliki dukungan organisasi yang jelas yang memfasilitasi kesejahteraan pegawai.

Memperhatikan dan memfasilitasi kesejahteraan pegawai, mendengarkan pendapat atau keluhan pegawai dan melihat kinerja pegawai adalah contoh kepedulian dan perhatian penuh perusahaan atau organisasi. Hubungan POS dengan *work engagement* didukung oleh penelitian terdahulu. Diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh (Kirilmaz, 2022) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* memberikan dampak signifikan dan positif terhadap *work engagement* pada pegawai pegawai yang terdampak Covid 19.

H4 : Terdapat pengaruh positif signifikan antara *Perceived Organizational Support* terhadap *Work Engagement*

2.5.5 Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Work Engagement*

Quality of Work Life adalah cara pikir tentang orang-orang, pekerjaan dan organisasi yang berfokus pada dampak pekerjaan terhadap pekerja dan efektivitas organisasi, serta memberikan gagasan-gagasan partisipatif dalam memecahkan masalah dan membuat keputusan. Kualitas hidup kerja adalah bentuk respons perusahaan terhadap kebutuhan pegawai dan ini penting bagi pegawai karena perusahaan memiliki dampak pada kehidupan pegawai, seperti kehidupan keluarga, kehidupan sosial dan kesejahteraan mereka. *Quality of work life*, atau lingkungan kerja yang baik, mendorong

pegawai untuk tinggal di perusahaan. Sejak beberapa dekade yang lalu, konsep manajemen untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dikenal sebagai Quality of Work Life (QWL). Pada saat itu, quality of work life diartikan secara sempit sebagai teknik manajemen yang mencakup gugus kendali mutu, kekayaan pekerjaan, cara bernegosiasi dengan serikat pekerja, upaya manajemen untuk menjaga kesehatan mental pegawai, hubungan industrial yang serasi, manajemen yang partisipatif dan intervensi dalam pengembangan organisasional.

Selain itu, lingkungan kerja yang sehat dan motivasi untuk kemampuan seseorang akan meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja, yang secara otomatis berdampak positif pada peningkatan keterlibatan kerja seseorang di perusahaan. Hal ini secara tidak langsung menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang sehat dan motivasi seseorang terhadap kemampuan mereka akan meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja, yang secara otomatis akan berdampak lebih besar pada *work engagement* seseorang di perusahaan. Hasil penelitian dari (R. P. Dewi et al., 2020) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *quality of work life* dengan *work engagement* pada dosen perguruan tinggi swasta di Yogyakarta.

H5 : Terdapat pengaruh positif signifikan antara *Quality of Work Life* terhadap *Work Engagement*

2.5.6 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement*

Perceived organization support yang terbentuk pada sebuah Perusahaan bergantung pada bagaimana perusahaan memperlakukan setiap karyawan dan bagaimana mereka melihat dukungan organisasi, dukungan organisasi yang dirasakan dapat didefinisikan sebagai pemahaman karyawan tentang layanan afirmasi dan bantuan yang ditawarkan oleh organisasi mereka. Dukungan ini dapat diberikan

dalam berbagai cara, seperti kebebasan kreatif dalam pekerjaan mereka atau banyak hari libur untuk kesehatan atau rekreasi.

Pengaruh besar terhadap keterlibatan karyawan adalah persepsi dukungan organisasi. Ini menunjukkan bahwa semakin besar persepsi dukungan organisasi yang dimiliki oleh karyawan, semakin besar kemungkinan mereka untuk terlibat di tempat kerja. Ini jelas sesuai dengan teori pertukaran sosial, yang menekankan kontrak sosial antara karyawan dan organisasi.

Karyawan yang menunjukkan peningkatan keterlibatan di tempat kerja mereka saat melihat manfaat sosial dan ekonomi dari organisasi. Oleh karena itu, hasilnya menunjukkan bahwa lebih banyak dukungan organisasi selama konflik akan menyebabkan karyawan lebih terlibat di tempat kerja. Hasil ini juga menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dapat menjadi mediasi yang efektif antara POS dan OCB, yang menyiratkan bahwa jika karyawan lebih terlibat di tempat kerja, maka kemungkinan besar dukungan organisasi yang mereka rasakan akan mempengaruhi perilaku OCB (Sakarina et al., 2023).

H6 : Terdapat pengaruh positif signifikan antara *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement*

2.5.7 Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement*

Kualitas hidup kerja yang tinggi sangat penting bagi organisasi karena menunjukkan bahwa mereka dapat menyediakan lingkungan kerja yang ideal bagi karyawan mereka. Proses di mana perusahaan menanggapi kebutuhan karyawannya dan memungkinkan mereka berpartisipasi secara penuh dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi kehidupan mereka di tempat kerja dikenal sebagai kualitas hidup kerja. Jika karyawan memiliki kesanggupan dan

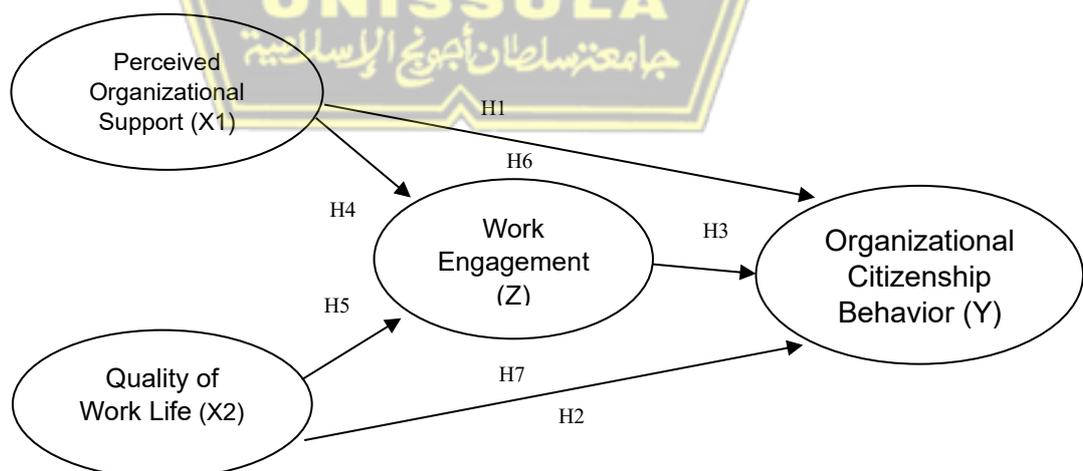
kemauan yang tinggi, merasa puas dengan pekerjaan mereka dan memiliki lingkungan kerja yang menyenangkan dan sehat, mereka akan mampu menyelesaikan tugas dengan tingkat kinerja yang tinggi.

Kinerja adalah pertimbangan penting untuk menentukan seberapa jauh perusahaan dapat mencapai tujuan mereka. Berarti jika *quality of work life* pegawai terpenuhi dan didukung oleh *work engagement* dapat mempengaruhi terjadinya *organizational citizenship behavior* yang sejalan dengan penelitian (Setiawan et al., 2023).

H7 : Terdapat pengaruh positif signifikan antara *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement*

2.6 Kerangka Berpikir

Berdasarkan tinjauan pustaka landasan teori yang telah dikemukakan maka dibuatlah model penelitian empiric untuk mengetahui *Perceived Organizational Support* (POS), *Quality of Work Life* (QWL), *Work Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai berikut.



Gambar 2.1 Model penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian *explanatory research* yang menggunakan pendekatan kuantitatif dan pengukuran yang digunakan menggunakan skala likert. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data untuk menganalisis hubungan antar variabel. Berdasarkan metode yang digunakan, penelitian ini termasuk penelitian deskriptif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui karakteristik populasi yang terkait dengan variabel penelitian melalui deskripsi secara sistematis, faktual dan akurat. Metode deskriptif ini melibatkan pengumpulan data untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan tentang pendapat orang tentang masalah atau topik tertentu. Studi kuantitatif membatasi analisisnya pada data numerik yang dikumpulkan dengan menggunakan metode statistik dan metode kuantitatif akan menemukan hubungan antar variabel yang signifikan.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

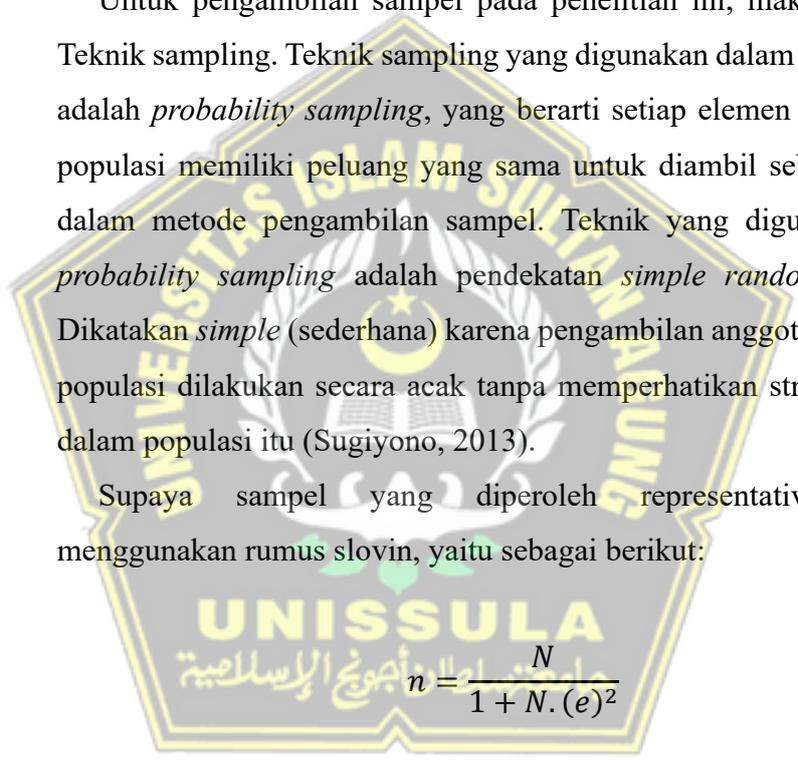
Populasi adalah area generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian diambil kesimpulan tentangnya. Populasi bukan hanya jumlah orang yang ada, tetapi seluruh karakteristik atau sifat dari objek atau subjek yang dipelajari (Sugiyono, 2013). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai Bank BNI Cabang Kudus yang berjumlah 100 karyawan.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Jika populasi besar dan peneliti tidak dapat mempelajari semua aspeknya karena keterbatasan dana, tenaga, atau waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi untuk mendapatkan kesimpulan yang dapat diterapkan pada populasi secara keseluruhan (Sugiyono, 2013).

Untuk pengambilan sampel pada penelitian ini, maka diperlukan Teknik sampling. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling*, yang berarti setiap elemen atau anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk diambil sebagai sampel dalam metode pengambilan sampel. Teknik yang digunakan untuk *probability sampling* adalah pendekatan *simple random sampling*. Dikatakan *simple* (sederhana) karena pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu (Sugiyono, 2013).

Supaya sampel yang diperoleh representative, peneliti menggunakan rumus slovin, yaitu sebagai berikut:


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

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = presentasi batas kesalahan

populasi penelitian adalah pegawai Bank BNI Cabang Kudus yang berjumlah 100 orang dengan tingkat kelonggaran 5%. Dalam penelitian ini maka diambil target minimal 80 pegawai yang didapat dari rumus slovin adalah sebagai berikut:

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

$$n = \frac{100}{1 + 100 \cdot (0,05)^2}$$

$$n = \frac{100}{1 + 0,25}$$

$$n = \frac{100}{1,25}$$

$$n = 80$$

Berdasarkan perhitungan penentuan sampel yang dihitung dengan rumus slovin diatas, jumlah sampel minimal yang diperlukan untuk penelitian ini sebanyak 80 responden.

3.3 Sumber Data

3.3.1 Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan atau diperoleh langsung di lapangan oleh peneliti atau orang-orang yang terlibat dalam penelitian dari sumber asli atau pertama (Sugiyono, 2013). Data primer didapat dengan cara menyebarkan kuisisioner kepada responden yaitu pegawai Bank BNI Cabang Kudus.

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti dari sumber-sumber yang telah ada. Data sekunder dalam penelitian ini berasal dari artikel dan jurnal yang diambil dari internet.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dari penelitian ini dilakukan dengan cara pembagian kuesioner. Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang menggunakan serangkaian pertanyaan atau pernyataan tertulis untuk meminta responden untuk menjawabnya (Sugiyono, 2013). Metode ini efektif ketika peneliti mengetahui dengan pasti variabel yang akan diukur dan apa yang diharapkan dari responden. Selain itu, kuesioner cocok digunakan ketika jumlah responden cukup besar dan tersebar di seluruh wilayah. Kuesioner dapat berupa pertanyaan-pernyataan tertutup atau terbuka dan dapat dikirim secara langsung kepada responden atau melalui pos, atau internet. Pada penelitian ini peneliti menggunakan pernyataan tertutup dan terbuka.

Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini merupakan skala likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur pendapat, sikap dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Variabel yang akan diukur dibagi menjadi indikator variabel, yang kemudian digunakan sebagai titik tolak untuk membuat item instrumen, yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata yang diberikan ukuran angka, antara lain:

Tabel 3.1

Skala Penilaian Likert

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
STS									SS
<input type="radio"/>									

STS = Sangat Tidak Setuju

SS = Sangat Setuju

3.5 Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Tabel 3.2
Definisi Operasional Variabel

NO	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	SUMBER
1.	<i>Organizational citizenship behavior</i> adalah perilaku inisiatif pegawai yang melampaui tanggung jawabnya dan tidak bergantung pada system penghargaan organisasi.	a. <i>Altruism</i> (perilaku membantu) b. <i>Courtesy</i> (perilaku sopan) c. <i>Sportsmanship</i> (perilaku toleransi) d. <i>Conscientiousness</i> (perilaku kesungguhan dalam bekerja) e. <i>Civic virtue</i> (perilaku mengedepankan kepentingan bersama)	(Organ et al., 2006)
2.	<i>Perceived organizational support</i> merupakan persepsi pegawai tentang sejauh mana dukungan organisasi kepada pegawai ketika mereka mengalami masalah atau kesulitan.	a. <i>Fairness</i> (keadilan) b. <i>Supervisor Support</i> (dukungan atasan) c. Memberikan bantuan ketika karyawan menghadapi masalah	(Mujiasih, 2015) (Rhoades & Eisenberger, 2002)
3	<i>Quality of work life</i> merupakan kondisi kehidupan kerja yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pegawai dan perusahaan secara bersamaan.	a. Partisipasi pegawai b. Kompensasi yang seimbang c. Rasa aman terhadap pekerjaan	(Gibson et al., 2012) (Cascio, 2003)

		d. Pengembangan keterampilan dan kesempatan	
4	<i>Work Engagement</i> didefinisikan sebagai suatu kondisi yang memberikan motivasi yang kuat yang mendorong seseorang untuk berusaha menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan di tempat kerja.	a. <i>Vigor</i> (semangat dalam bekerja) b. <i>Dedication</i> (kontribusi pegawai) c. <i>Absorption</i> (sepenuhnya fokus)	(Parker & Griffin, 2011) (Schaufeli, 2012)

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses menemukan dan menyusun informasi yang dikumpulkan dari para responden, kuesioner, atau hasil survei. Data yang telah dikumpulkan kemudian diolah dan dianalisis. Analisis data bertujuan untuk membuat data mudah lebih mudah dipahami. Penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)* untuk mengolah data. PLS adalah model persamaan SEM (*Structural Equation Modeling*) dimana pendekatannya didasarkan pada pendekatan model persamaan struktur berbasis komponen atau varians.

Suatu teori (*Predictive Orientation*) dimaksudkan untuk dikembangkan dengan menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)*. PLS digunakan untuk menunjukkan hubungan antar variabel penelitian. PLS adalah pendekatan yang tidak menganggap distribusi bebas atau data tertentu. SmartPLS tidak menetapkan minimal jumlah sampel untuk penelitian. Karena PLS tidak membutuhkan data distribusi normal untuk pemodelan, PLS dianggap sebagai grup nonparametrik. Ada dua model dalam analisis PLS,

yaitu model pengukuran eksternal (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

3.6.1 Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran atau *outer model* adalah pengujian yang bertujuan untuk menspesifikasikan hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Evaluasi model pengukuran dengan *multi trait- multi method* dengan menguji *convergent validity* dan *discriminant validity*.

a. *Convergent Validity*

Validitas konvergen mempunyai makna bahwa seperangkat indikator mewakili satu variabel laten dan yang mendasari variabel laten tersebut. Indikator dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi di atas 0,7, namun demikian pada riset tahap pengembangan skala, nilai loading faktor 0,5 – 0,6 masih dapat diterima (Ghozali, 2018).

b. *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan adalah pengukuran dengan membandingkan nilai beban pada struktur yang dituju harus lebih besar daripada nilai beban pada struktur lain, nilai cross loading faktor ini dapat digunakan untuk menentukan apakah struktur memiliki diskriminan yang memadai. Pada Uji Discriminant Validity nilai pada semua variabel lebih dari 0,70 maka dikatakan valid. Perwakilan tersebut dapat didemonstrasikan melalui unidimensionalitas yang dapat diekspresikan dengan menggunakan nilai rata-rata varian yang diekstraksi (*Average Variance Extracted / AVE*). Nilai AVE setidaknya sebesar 0,5. Nilai ini menggambarkan validitas konvergen yang memadai yang mempunyai arti bahwa satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya dalam rata-rata.

c. *Realibility*

Uji Reabilitas memiliki tujuan untuk mengevaluasi ketepatan dan konsistensi hasil pengukuran. Bisa diuji secara internal, misalnya dengan menilai konsistensi komponen yang ada. Sebuah poin kuesioner dikatakan *reliable* jika jawaban responden konsisten. *Alpha Cronbach* dan *Composite Reliability* adalah rumus yang digunakan untuk menilai reabilitas. Jika nilai *Alpha Cronbach* dan *Composite Reliability* lebih dari 0,70, alat tersebut dapat digunakan untuk menilai konsistensi.

3.6.2 Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis inner model dikenal juga sebagai analisis struktural model, yang bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Evaluasi inner model dapat dilihat dari beberapa indikator yang ada. Analisis inner model juga dikenal dengan metode analisis struktural. Evaluasi inner model dapat dilihat dari beberapa indikator, yaitu:

a. Koefisien Determinasi R^2 (*R-Square*)

Untuk mengevaluasi variabel endogen yang penting untuk memprediksi kekuatan model struktur, estimasi awal model struktur dilakukan dengan *R-Square*. Nilai R^2 sebesar 0,75 dikatakan baik, 0,50 dikatakan moderat dan 0,25 dikatakan lemah. Selama hasil uji F dalam analisis regresi bernilai signifikan, nilai koefisiensi determinasi dapat digunakan untuk menentukan seberapa besar kontribusi pengaruh variabel bebas X terhadap variabel terikat Y. Namun, jika hasil uji F tidak signifikan, nilai koefisiensi determinasi (*R Square*) ini tidak dapat digunakan untuk menentukan kontribusi pengaruh variabel bebas X terhadap variabel terikat Y.

b. Uji Model Regresi (*F Square*)

Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Apakah pengaruhnya lemah, medium, atau kuat dan diukur dengan uji F-Square. Digunakan untuk memeriksa hipotesis atau signifikansi, sehingga dapat diketahui apakah hipotesis itu diterima atau tidak. Ada kemungkinan bahwa pengaruh variabel independen secara bersama-sama positif dan signifikan jika Nilai f square 0,02 sebagai kecil, 0,15 sebagai sedang dan nilai 0,35 sebagai besar. Nilai kurang dari 0,02 bisa diabaikan atau dianggap tidak ada efek.

c. Uji T

Uji T dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Pengujian hipotesis dengan t adalah jenis uji statistik yang menggunakan nilai t.

Kriteria uji adalah sebagai berikut:

- 1) Nilai P (sig) kurang dari 0,005 menunjukkan H₀ ditolak
- 2) Nilai P (sig) lebih dari 0,005 menunjukkan H_a diterima.

3.6.3 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah jenis analisis yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah dikumpulkan sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan umum atau generalisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk merumuskan dan menafsirkan data yang ada sehingga memberikan gambaran yang jelas tentang apa yang terjadi dengan populasi.

3.6.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis model keseluruhan pemodelan persamaan struktur dengan SmartPLS. Pemodelan persamaan struktur di seluruh model mengkonfirmasi teori dan menunjukkan apakah ada hubungan variabel potensial. Nilai koefisien jalur yang dihitung dalam uji model internal dilihat dalam uji hipotesis. Hipotesis bahwa jumlah T-tabel untuk setiap hipotesis lebih besar daripada jumlah T-statistik. Peneliti dapat mengatakan bahwa mereka menerima atau memiliki bukti.

3.6.5 Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi PLS dalam analisis dengan prosedur yang dikembangkan. Dalam tiga model, pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen diuji. Model pertama menunjukkan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan hasilnya harus signifikan dengan t-statistik lebih dari 1,96. Model kedua menunjukkan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen secara bersamaan dan hasilnya harus signifikan dengan t-statistik lebih dari 1,96. Model ketiga menguji pengaruh kedua variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen secara simultan.

Pada pengujian tahap akhir, jika pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen tidak signifikan sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen signifikan pada t-statistik $> 1,96$ maka variabel mediasi terbukti memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Responden

Penelitian ini bersifat kuantitatif, dengan data yang dihasilkan berupa angka-angka. Pengumpulan data dilakukan dengan sampel kuesioner sebanyak 80 responden yang berasal dari PT Bank Negara Indonesia Cabang Kudus. Penelitian ini bertujuan guna untuk mengetahui peran implementasi *Perceived Organizational Support* dan *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan penerapan *Work Engagement* dapat memberi pengaruh kuat atau lemah hubungan antar variabel, pada PT Bank Negara Indonesia Cabang Kudus. Berdasarkan hasil yang didapatkan dari penyebaran kuesioner sebanyak 80 responden, informasi berikut meliputi identitas latar belakang responden. Hasil dari keterangan responden adalah sebagai berikut.

4.1.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan identifikasi jawaban dari 80 responden, dilakukan pengelompokkan berdasarkan jenis kelamin yang ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4. 1 Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase (%)
1	Pria	34	43
2	Wanita	46	58
Total Keseluruhan		80	100

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui dari jawaban sebanyak 80 responden. Hasil data analisis deskripsi responden didapatkan berdasarkan jenis kelamin, dimana yang didominasi adalah responden

yang berjenis kelamin wanita yang berjumlah 46 orang dan responden pria berjumlah 34 orang responden. Hal tersebut dapat menunjukkan penelitian ini bahwa peran dalam meningkatkan OCB karyawan wanita lebih tinggi dibandingkan Pria.

4.1.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan identifikasi jawaban dari 80 responden, dilakukan pengelompokan berdasarkan usia yang ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4. 2 Usia Responden

No	Usia	Jumlah	Presentase (%)
1	21-30 tahun	31	39
2	31-40 tahun	40	50
3	41-50 tahun	9	11
Total Keseluruhan		80	100

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2024

Hasil analisis tabel 4.2 dapat diketahui bahwa deskripsi responden berdasarkan usia, dari responden sebanyak 80 karyawan, usia karyawan dengan rentang usia 31-40 tahun mendominasi sebanyak 40 orang responden, usia 21-30 tahun sebanyak 31 orang responden dan dengan usia 41-50 tahun dengan 9 orang responden. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan PT Bank Negara Indonesia Cabang Kudus didominasi oleh karyawan yang berusia 31-40 tahun.

4.1.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan identifikasi jawaban dari 80 responden, dilakukan pengelompokan berdasarkan lama bekerja yang ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4. 3 Lama Bekerja Responden

No	Lama Bekerja	Jumlah	Presentase (%)
1	1-5 tahun	31	39
2	6-10 tahun	25	31
3	11-15 tahun	15	19
4	16-20 tahun	8	10
5	21-25 tahun	1	1
Total Keseluruhan		80	100

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2024

Dari tabel 4.3 diketahui bahwa deskripsi responden berdasarkan lama bekerja, dari responden sebanyak 80 karyawan dengan mayoritas responden yang sudah bekerja 6-10 tahun berjumlah 25 orang responden, lama bekerja 1-5 tahun berjumlah 31 orang responden, lalu untuk lama bekerja 11-15 tahun berjumlah 15 orang responden sedangkan lama bekerja 16 sampai 20 tahun sebanyak 8 orang responden dan untuk lama bekerja 21-25 tahun sebanyak 1 orang responden.

4.1.4 Deskripsi Berdasarkan Posisi Jabatan

Berdasarkan identifikasi jawaban dari 80 responden, dilakukan pengelompokan berdasarkan posisi jabatan yang ditampilkan pada tabel 4.4 berikut.

Tabel 4. 4 Posisi Jabatan Responden

No	Posisi Jabatan	Jumlah	Presentase (%)
1	Teller	13	16
2	Customer Service	12	15
3	Staff Administrasi	15	19
4	Sales Officer	15	19
5	Account Officer	14	18
6	Asisten Manager	5	6
7	Manager	5	6
8	Branch Manager	1	1
Total Keseluruhan		80	100

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2024

Dari tabel 4.4 dapat diketahui deskripsi responden berdasarkan posisi jabatan, dari responden sebanyak 80 karyawan. Presentase top management adalah 7% yang terdiri dari Branch Manager dan Manager, lalu presentasi middle management adalah 24% yang terdiri dari Assistant Manager dan Account Officer, selanjutnya presentase lower manager adalah 69% yang terdiri dari staff administrasi, sales officer, customer service dan teller. Mayoritas responden adalah staff administrasi dan sales officer sebanyak 15 orang responden, selanjutnya berasal dari posisi jabatan account officer sebanyak 14 orang responden, selanjutnya berasal dari posisi jabatan teller sebanyak 13 orang responden, selanjutnya berasal dari posisi jabatan customer service sebanyak 12 orang responden, selanjutnya dari posisi jabatan asistent manager dan manager sebanyak 5 orang responden, lalu posisi jabatan branch manager dengan 1 orang responden.

4.1.5 Deskripsi Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan identifikasi jawaban dari 80 responden, dilakukan pengelompokan berdasarkan Pendidikan terakhir yang ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4. 5 Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Presentase (%)
1	SLTA Sederajat	2	3
2	Diploma	1	1
3	Sarjana	76	95
4	Magister	1	1
Total Keseluruhan		80	100

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2024

Dari tabel 4.5 terlihat bahwa gambaran responden berdasarkan Pendidikan terakhir karyawan PT Bank Negara Indonesia Cabang Kudus yang berasal dari tingkat pendidikan sarjana 76 orang responden, selanjutnya pendidikan terakhir pada tingkat SLTA sederajat 2 orang responden, selanjutnya pendidikan terakhir pada tingkat diploma sebanyak 1 orang responden dan pendidikan terakhir pada tingkat magister 1 orang responden.

4.2 Deskripsi Variabel

Deskripsi Variabel Penelitian digunakan sebagai alat untuk mempelajari gambaran deskriptif dari jawaban atas pertanyaan yang diajukan terhadap responden. Teknik yang digunakan adalah teknik skoring dengan menggolongkan skor jawaban responden dengan menggunakan angka indeks, dimana nilai maksimal 10 dan minimal 1. Nomor indeks dihitung menggunakan rumus berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = (\%F1x1) + (\%F2x2) + (\%F3x3) + (\%F4x4) + (\%F5x5) + (\%F6x6) + (\%F7x7) + (\%F8x8) + (\%F9x9) + (\%F10x10)/10$$

Keterangan :

F1 merupakan frekuensi responden yang menjawab 1

F2 merupakan frekuensi responden yang menjawab 2

F3 merupakan frekuensi responden yang menjawab 3

Dan seterusnya hingga F10 untuk menjawab 10 dari skor yang digunakan dalam daftar pernyataan. Total angka indeks adalah 100. Jawaban responden memiliki nilai 1-10 dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*Threebox method*).

Terendah: $(\%F1 \times 1) / 10 = (100 \times 1) / 10 = 10$

Tertinggi: $(\%F10 \times 10) / 10 = (100 \times 10) / 10 = 100$

Rentang: $10 - 100 = 90$

Panjang kelas interval: $90 / 3 = 30$

Angka indeks yang dihasilkan akan mulai dari angka 10 hingga 100 dengan rentang sebesar 90. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*Threebox method*) maka rentang sebesar 90 dibagi tiga akan menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks yaitu:

10,00 – 40,00 = Rendah

40,01 – 70,00 = Sedang

70,01 – 100,00 = Tinggi

4.2.1 Variabel *Perceived Organizational Support*

Berdasarkan identifikasi jawaban dari 80 orang responden, dilakukan pengelompokan berdasarkan variabel *Perceived Organizational Support* yang ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4. 6 Deskripsi Variabel POS

No	Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Indeks	Kategori
1	Fairness	0	2	3	11	7	3	15	20	16	3	54,90	Sedang
2	Supervisor Support	0	2	1	9	11	4	15	23	11	4	55,00	Sedang
3	Memberikan Bantuan Ketika Karyawan Menghadapi Masalah	0	2	10	8	5	4	14	14	18	5	53,70	Sedang
	Rata-rata											54,53	Sedang

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.6 dapat dilihat dari hasil pengukuran tertinggi pada item kedua dengan nilai 55. Kemudian dari tabel di atas juga terlihat bahwa nilai persepsi terendah terletak pada item ke 3 dengan nilai 53,7. Rata-rata mengenai *Perceived Organizational Support* sebesar 54,53 dengan kategori yang sedang. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Cabang Kudus dapat merasakan nilai *Perceived Organizational Support* dengan cukup baik di lingkungan Perusahaan.

4.2.2 Variabel *Quality of Work Life*

Berdasarkan identifikasi jawaban dari 80 orang responden, dilakukan pengelompokan berdasarkan variabel *Quality of Work Life* yang ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4. 7 Deskripsi Variabel QWL

No	Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Indeks	Kategori
1	Partisipasi Pegawai	0	2	6	8	8	4	15	26	8	3	53,30	Sedang
2	Kompensasi yang Seimbang	0	1	7	10	7	4	16	20	13	2	53,10	Sedang
3	Rasa aman Terhadap Pekerjaan	0	3	6	6	10	3	10	26	10	6	54,40	Sedang
4	Pengembangan keterampilan dan	0	2	7	6	8	3	10	23	16	5	55,50	Sedang
	Rata-rata											54,08	Sedang

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.7 dapat dilihat dari hasil pengukuran tertinggi pada item keempat dengan nilai 55,5. Kemudian dari tabel di atas juga terlihat bahwa nilai terendah terletak pada item kedua dengan nilai 53,1. Rata-rata mengenai *Quality of Work Life* sebesar 54,08 dengan persepsi kategori yang sedang. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Cabang Kudus dapat merasakan nilai *Quality of Work Life* dengan cukup baik di lingkungan Perusahaan.

4.2.3 Deskripsi Variabel *Work Engagement*

Berdasarkan identifikasi jawaban dari 80 orang responden, dilakukan pengelompokan berdasarkan variabel *Work Engagement* yang ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4. 8 Deskripsi Variabel WE

No	Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Indeks	Kategori
1	Vigor	0	1	4	8	10	4	20	25	8	0	53,20	Sedang
2	Dedication	0	1	4	6	11	5	8	29	13	3	55,80	Sedang
3	Absorption	0	0	6	10	8	4	3	18	20	11	57,70	Sedang
	Rata-rata											55,57	Sedang

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.8 dapat dilihat dari hasil pengukuran tertinggi pada item ketiga dengan nilai 57,7. Kemudian dari tabel di atas juga terlihat bahwa nilai terendah terletak pada item pertama dengan nilai 53,2. Rata-rata mengenai *Work Engagement* sebesar 55,57 dengan

persepsi kategori yang sedang. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Cabang Kudus dapat menerapkan nilai *Work Engagement* dengan cukup baik di lingkungan Perusahaan.

4.2.4 Deskripsi Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan identifikasi jawaban dari 80 orang responden, dilakukan pengelompokan berdasarkan variabel *Organizational Citizenship Behavior* yang ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4. 9 Deskripsi Variabel OCB

No	Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Indeks	Kategori
1	Altruism	0	3	3	9	11	3	9	22	17	3	54,60	Sedang
2	Courtesy	0	3	4	9	3	7	19	25	7	3	53,70	Sedang
3	Sportmanship	0	0	4	11	8	6	13	19	15	4	55,00	Sedang
4	Conscientiousness	0	2	9	7	7	5	22	13	10	5	52,20	Sedang
5	Civic Virtue	0	3	5	8	8	3	11	23	15	4	54,70	Sedang
Rata-rata												54,04	Sedang

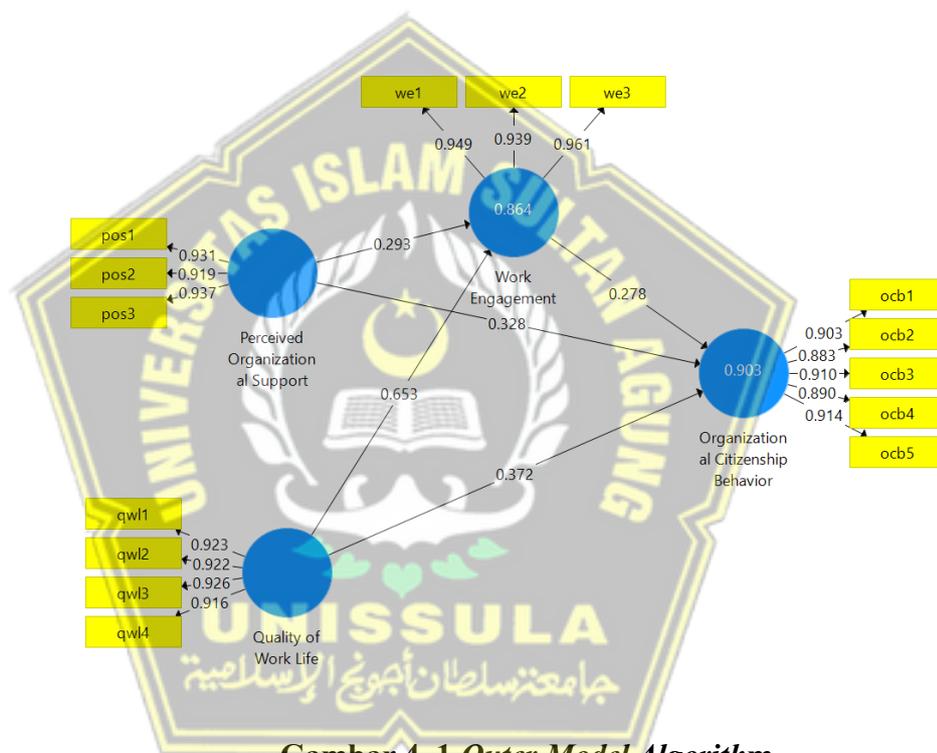
Sumber: Data Primer yang Diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.9 dapat dilihat dari hasil pengukuran tertinggi pada item ketiga dengan nilai 55. Kemudian dari tabel di atas juga terlihat bahwa nilai terendah terletak pada item keempat dengan nilai 65,43. Rata-rata mengenai *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 67,73 dengan persepsi kategori yang sedang. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Cabang Kudus dapat menerapkan nilai *Organizational Citizenship Behavior* dengan cukup baik di lingkungan Perusahaan.

4.3 Hasil Analisis PLS (*Partial Least Square*)

4.3.1 Analisis *Outer Model* (*Measurement Model*)

Penelitian ini menggunakan analisis *Confirmatory Factor* atau CFA yaitu model pengukuran yang dipergunakan untuk melihat hubungan peran atau konstruk variabel laten dengan indikatornya. Hasil dari pengukuran *Outer Model* menggunakan Smart PLS adalah sebagai berikut.



Gambar 4. 1 *Outer Model Algorithm*

a. Uji *Convergent Validity*

Validitas konvergen mempunyai makna bahwa sekumpulan indikator mewakili satu variabel laten dan yang mendasari variabel laten tersebut. Indikator dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi di atas 0,7, namun demikian nilai loading faktor 0,5 – 0,6 masih dapat diterima. Karena hal tersebut menunjukkan bahwa

item tersebut memiliki struktur yang baik, berikut merupakan hasil dari uji validitas konvergen.

Tabel 4. 10 Loading Factor

	OCB	POS	QWL	WE
OCB1	0.903			
OCB2	0.883			
OCB3	0.910			
OCB4	0.890			
OCB5	0.914			
POS1		0.931		
POS2		0.919		
POS3		0.937		
QWL1			0.923	
QWL2			0.922	
QWL3			0.926	
QWL4			0.916	
WE1				0.949
WE2				0.939
WE3				0.961

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.10 di atas terlihat dari hasil *outer loading* bahwa dari semua indikator memiliki nilai loading faktor diatas 0,70. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa setiap indikator dari setiap variabelnya dinyatakan valid.

b. Uji *Average Variance Extracted* (AVE)

Dalam uji analisis outer model, nilai AVE dapat diukur dengan menggunakan perbandingan rata-rata variance extract untuk setiap konstruk dengan hubungan antara konstruk dengan konstruk lainnya di dalam model. Suatu model memiliki skor validitas diskriminan jika skor AVE lebih besar dari 0,50.

Tabel 4. 11 *Validity Construct*

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
OCB	0.810
POS	0.863
QWL	0.850
WE	0.902

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.11 di atas, dari pengujian yang dilakukan dengan program SmartPLS, terlihat bahwa nilai akar rata-rata *variance extract* atau AVE dari setiap konstruk lebih besar dari 0,50 sehingga dapat disimpulkan bahwa model tersebut lolos uji *discriminant validity*.

c. Uji *Discriminant Validity*

Pada uji *Discriminant Validity* nilai pada semua variable dikatakan valid jika memiliki nilai lebih dari 0,70 digunakan untuk menguji validitas diskriminan pada tataran indikator dengan ketentuan, korelasi antara indikator dengan variabelnya dibandingkan dengan korelasi antara indikator dengan variabel lainnya (di luar bloknya) berikut merupakan hasil dari uji *Discriminant Validity*.

Tabel 4. 12 Discriminant Validity

	OCB	POS	QWL	WE
OCB1	0.903	0.825	0.838	0.808
OCB2	0.883	0.790	0.842	0.786
OCB3	0.910	0.814	0.816	0.832
OCB4	0.890	0.830	0.815	0.853
OCB5	0.914	0.875	0.877	0.838
POS1	0.857	0.931	0.863	0.863
POS2	0.835	0.919	0.839	0.780
POS3	0.869	0.937	0.860	0.845
QWL1	0.857	0.840	0.923	0.839
QWL2	0.837	0.821	0.922	0.846
QWL3	0.868	0.849	0.926	0.847
QWL4	0.871	0.878	0.916	0.869
WE1	0.854	0.852	0.878	0.949
WE2	0.876	0.828	0.852	0.939
WE3	0.877	0.865	0.897	0.961

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2024

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai pada semua variable lebih dari 0,70 maka dikatakan valid. Pada variable *Organizational Citizenship Behavior* nilai indikatornya lebih tinggi daripada nilai indikator variable lainnya yang menunjukkan bahwa hasil ini sangat baik. Pada bagian *Perceived Organizational Support* juga menunjukkan bahwa nilai indikatornya lebih tinggi daripada nilai indikator variable lainnya. Selanjutnya pada bagian variable *Quality of Work Life* juga menunjukkan nilai indikatornya lebih tinggi daripada nilai indikator variable lainnya. Begitu pula pada bagian variable *Work Engagement* terlihat bahwa nilai indikatornya lebih tinggi daripada nilai indikator variable lainnya.

d. *Realibility*

Uji Reabilitas memiliki tujuan untuk mengevaluasi ketepatan dan konsistensi hasil pengukuran. Sebuah poin kuesioner dikatakan reliable jika jawaban responden konsisten. *Alpha Cronbach* dan

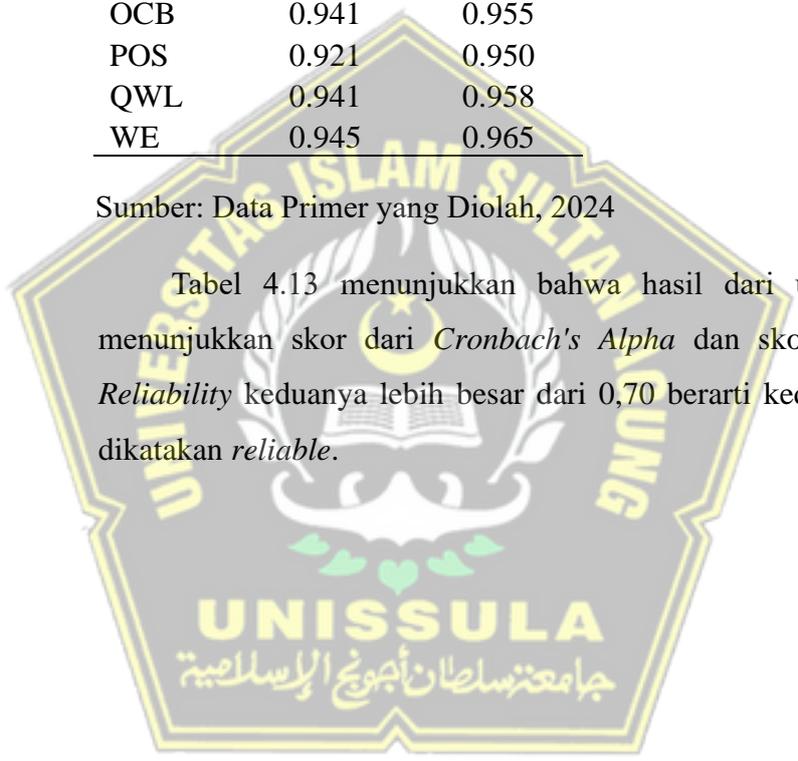
Composite Reliability adalah rumus yang digunakan untuk menilai reabilitas. Jika nilai *Alpha Cronbach* dan *Composite Reliability* lebih dari 0,70 alat tersebut dapat digunakan untuk menilai konsistensi. Hasil dari uji realibilitas penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 4. 13 Realibility Construct

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
OCB	0.941	0.955
POS	0.921	0.950
QWL	0.941	0.958
WE	0.945	0.965

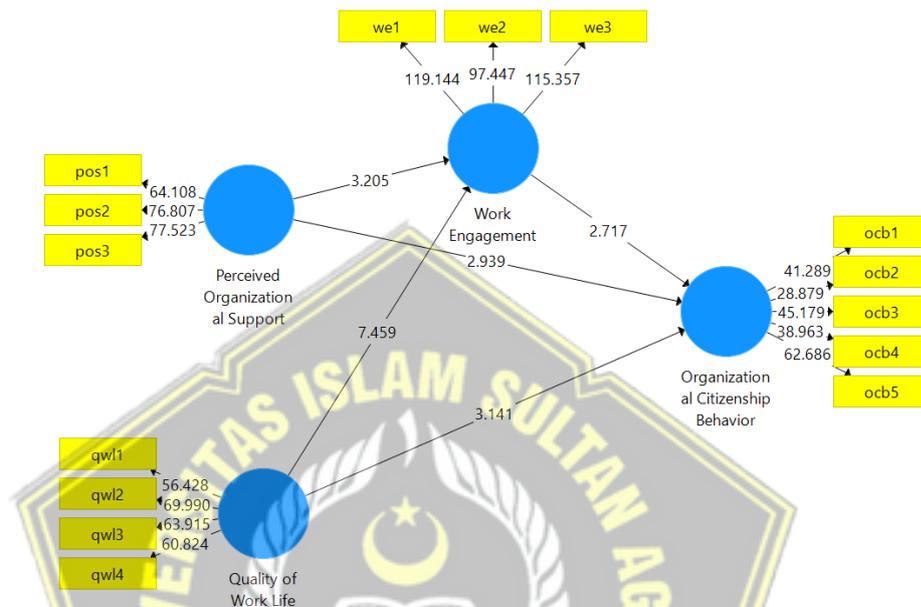
Sumber: Data Primer yang Diolah, 2024

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa hasil dari uji reabilitas menunjukkan skor dari *Cronbach's Alpha* dan skor *Composite Reliability* keduanya lebih besar dari 0,70 berarti keduanya dapat dikatakan *reliable*.



4.3.2 Analisis Inner model (Inner Model Structur)

Model structural atau *inner model* digunakan untuk mengetahui dari konstruk laten lainnya. Berikut merupakan hasil pada uji *inner model*.



Gambar 4. 2 Inner Model Algorithm

a. Koefisien determinasi R^2 (*R-Square*)

Koefisien determinan atau *R-square* digunakan untuk mengukur kriteria kualitas model atau digunakan untuk menguji kemampuan serta pengaruh suatu model untuk dapat menjelaskan variasi variabel dependen yang berkisar dari nol hingga satu. Pengujian ini dapat dilihat dari skor *R-square* dengan nilai lebih dari 0,67 bahwa model tersebut kuat, jika lebih dari 0,33 tetapi lebih rendah dari 0,67 bahwa nilai tersebut moderat, jika lebih dari 0,19 tetapi lebih rendah dari 0,33 bahwa model tersebut lemah.

Tabel 4. 14 R-Square

	<i>R Square</i>
OCB	0.903
WE	0.864

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2024

Dalam penelitian yang dilakukan ini nilai *R-square* pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,903 hal ini menunjukkan bahwa variabel *Perceived Organizational Support* dan variabel *Quality of Work Life* secara simultan memiliki pengaruh sebesar 90,3% terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sehingga mengindikasikan bahwa model tersebut kuat, yang artinya variabel *Organizational Citizenship Behavior* mampu dipengaruhi secara kuat terhadap variabel *Perceived Organizational Support* dan variabel *Quality of Work Life*. Pada variabel *Work Engagement* nilai *R-square* sebesar 0,864 hal ini menunjukkan bahwa variabel *Perceived Organizational Support* dan variabel *Quality of Work Life* secara simultan memiliki pengaruh sebesar 86,4% sehingga mengindikasikan bahwa model tersebut kuat, yang artinya variabel *Work Engagement* mampu dipengaruhi secara kuat terhadap variabel *Perceived Organizational Support* dan variabel *Quality of Work Life*.

b. Uji Model Regresi (*F-Square*)

Uji *F-square* dilakukan guna mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, apakah pengaruh suatu variabel tergolong mempunyai pengaruh lemah, medium dan kuat. Jika *F-square*nya lebih dari atau sama dengan 0,02 dan lebih kecil dari 0,15 maka termasuk kedalam pengaruh rendah. Dan bila nilai *F-square*nya lebih dari atau sama dengan 0,15 dan lebih kecil dari 0,35 maka termasuk kedalam pengaruh sedang. Jika *F-square*nya lebih dari atau sama dengan 0,35 maka termasuk kedalam pengaruh tinggi.

Tabel 4. 15 F-Square

	OCB	WE
OCB		
POS	0.156	0.098
QWL	0.149	0.487
WE	0.108	

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2024

Nilai F-square pada variabel *Perceived Organizational Support* sebesar 0,156 dapat disimpulkan bahwa kemampuan variabel *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* tergolong sedang. Nilai F-square pada variabel *Quality of Work Life* sebesar 0,149 dapat disimpulkan bahwa kemampuan variabel *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* tergolong lemah. Nilai F-square pada variabel *Work Engagement* sebesar 0,108 dapat disimpulkan bahwa kemampuan *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship* tergolong lemah. Nilai F-square pada variabel *Perceived Organizational Support* adalah 0,098 maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan *Perceived Organizational Support* dalam menjelaskan variabel *Work Engagement* tergolong lemah. Nilai F-square pada variabel *Quality of Work Life* adalah 0,487 maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan *Quality of Work Life* dalam menjelaskan variabel *Work Engagement* tergolong kuat.

c. Uji *Path Coefficient* (Uji T)

Dalam menilai signifikan dapat dilihat dari nilai *t-statistic* dalam tabel *Path coefficient* pada output SmartPLS sebagai berikut.

Tabel 4. 16 Path Coefficient

	Original Sample (O)	T Statistics
POS -> OCB	0.328	2.939
POS -> WE	0.293	3.205
QWL -> OCB	0.372	3.141
QWL -> WE	0.653	7.459
WE -> OCB	0.278	2.717

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.16 dapat diketahui pada t statistik terhadap hubungan antar variabel memiliki nilai lebih dari 1,96 yang dapat diartikan bahwa uji *path coefficient* tersebut valid.

d. Uji SRMR

Uji *Standardized Root Mean Square* (SRMR) adalah parameter *Goodness Of Fit* Model dalam analisis pengujian SEM PLS. nilai SRMR >10 menunjukkan model *bad fit* yaitu tidak layak untuk menguji hubungan antar variabel karena tidak dapat menggambarkan kondisi populasi sebenarnya, selanjutnya model dikatakan *fit* jika SRMR model antara 0,08-0,10 dan model dinyatakan *perfect fit* jika SRMR model <0,08.

Tabel 4. 17 SRMR

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.033	0.033

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2024

Berdasarkan data tabel 4.17 dapat diketahui bahwa nilai SRMR adalah 0,033 bahwa dapat dikatakan model dinyatakan *perfect fit* karena nilai SRMR <0,08.

4.3.3 Pengujian Hipotesis

a. Direct Effect

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan SEM PLS.. Kriteria yang dapat dibandingkan adalah Hipotesis ditolak bila T-hitung <1,96 atau nilai sig >0,005. Hipotesis diterima bila T-hitung >1,96 atau nilai sig <0,05.

Tabel 4. 18 Direct Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P Values
POS -> OCB	0.328	0.329	0.111	2.943	0.003
QWL -> OCB	0.372	0.369	0.113	3.301	0.001
WE -> OCB	0.278	0.282	0.096	2.891	0.004
POS -> WE	0.293	0.283	0.095	3.089	0.002
QWL -> WE	0.653	0.654	0.090	7.275	0.000

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2024

Dari hasil pengujian pada tabel 4.18, maka dapat disimpulkan masing-masing nilai dari variabel menunjukkan angka positif, hal ini dapat dilihat dari kolom sampel asli (o). kemudian hipotesis juga dapat dikatakan signifikan karena nilai *P-Values* <0,05. Berdasarkan tabel diatas hasil uji jalur koefisien dengan menggunakan metode *bootstrapping* adalah sebagai berikut.

1. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Diketahui bahwa nilai t-statistik dari nilai variabel *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah 2,943 dan p-values adalah 0,003 yang mana skor t-hitung lebih dari 1,96 dan p-values lebih kecil dari 0,05 dan nilai sampel asli positif 0,328. Artinya semakin meningkat variabel *Perceived Organizational Support* maka variabel *Organizational Citizenship Behavior* akan meningkat, dengan demikian H1 yang

menyatakan terdapat pengaruh positif signifikan antara *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* diterima. Dapat disimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* positif secara signifikan.

2. Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan tabel 4.18 diketahui bahwa nilai t-statistik dari nilai variabel *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah 3,301 dan p-values adalah 0,001 yang mana skor t-hitung lebih dari 1,96 dan p-values lebih kecil dari 0,05 dan nilai sampel asli positif 0,372. Artinya peningkatan *Quality of Work Life* akan dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* yang berarti H2 yang menyatakan terdapat pengaruh positif signifikan antara *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* diterima. Dapat disimpulkan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* positif secara signifikan.

3. Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Melalui perhitungan dengan program SmartPLS diketahui bahwa nilai t-statistik dari nilai variabel *Work Engagement* terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* adalah 2,891 dan p-values adalah 0,004 yang mana skor t-hitung lebih dari 1,96 dan p-values lebih kecil dari 0,05 dan nilai sampel asli positif 0,278. Artinya peningkatan *Work Engagement* akan dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* dengan demikian H3 yang menyatakan terdapat pengaruh positif signifikan antara *Work Engagement* terhadap *Organizational*

Citizenship Behavior diterima. Dapat disimpulkan bahwa *Work Engagement* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* positif secara signifikan.

4. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Work Engagement*

Melalui perhitungan dengan program SmartPLS diketahui bahwa nilai t-statistik dari nilai variabel *Perceived Organizational Support* terhadap variabel *Work Engagement* adalah 3,089 dan p-values adalah 0,002 yang mana skor t-hitung lebih dari 1,96 dan p-values lebih kecil dari 0,05 dan nilai sampel asli positif 0,293. Artinya peningkatan *Perceived Organizational Support* akan dapat meningkatkan *Work Engagement* dengan demikian H4 yang menyatakan terdapat pengaruh positif signifikan antara *Perceived Organizational Support* terhadap *Work Engagement* diterima. Dapat disimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Work Engagement* positif secara signifikan.

5. Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Work Engagement*

Melalui perhitungan dengan program SmartPLS diketahui bahwa nilai t-statistik dari nilai variabel *Quality of Work Life* terhadap variabel *Work Engagement* adalah 7,275 dan p-values adalah 0,000 yang mana skor t-hitung lebih dari 1,96 dan p-values lebih kecil dari 0,05 dan nilai sampel asli positif 0,653. Artinya peningkatan *Quality of Work Life* akan dapat meningkatkan *Work Engagement* dengan demikian H5 yang menyatakan terdapat pengaruh positif signifikan antara *Quality of Work Life* terhadap *Work Engagement* diterima. Dapat disimpulkan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh terhadap *Work Engagement* positif secara signifikan.

b. Indirect Effect

Dalam pengujian hipotesis dan menilai signifikan dapat dilihat dari nilai T Statistik dan P-Values dalam tabel *specific indirect effects* pada *output* SmartPLS sebagai berikut.

Tabel 4. 19 Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P Values
POS -> WE -> OCB	0.082	0.083	0.041	2.000	0.046
QWL -> WE -> OCB	0.182	0.184	0.066	2.741	0.006

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2024

1. Pengaruh *Perceived of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement*

Melalui perhitungan dengan program SmartPLS diketahui bahwa nilai t-statistik dari nilai variabel *Perceived of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement* adalah 2 dan p-values adalah 0,046 yang mana skor t-hitung lebih dari 1,96 dan p-values lebih kecil dari 0,05 dan nilai sampel asli positif 0,082. Artinya peningkatan *Perceived of Work Life* melalui *Work Engagement* meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan demikian H6 yang menyatakan terdapat pengaruh positif signifikan *Perceived of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement* diterima. Dapat disimpulkan bahwa *Perceived of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement* berpengaruh positif secara signifikan.

2. Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement*

Melalui perhitungan dengan program SmartPLS diketahui bahwa nilai t-statistik dari nilai variabel *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement* adalah 2,741 dan p-values adalah 0,006 yang mana skor t-hitung lebih dari 1,96 dan p-values lebih kecil dari 0,05 dan nilai sampel asli positif 0,182. Artinya peningkatan *Quality of Work Life* melalui *Work Engagement* akan dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan demikian H7 yang menyatakan terdapat pengaruh positif signifikan *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement* diterima diterima. Dapat disimpulkan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement* positif secara signifikan.

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

4.4.1 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya semakin baik *Perceived Organizational Support*, maka akan semakin baik pula kualitas *Organizational Citizenship Behaviour* pada perusahaan.

Jika *supervisor support* meningkat maka indikator *support* pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* juga akan meningkat, yang artinya jika atasan mendukung dan memberikan umpan balik kepada karyawan maka karyawan tidak mudah mengeluh dengan pekerjaan yang diberikan. Contoh kegiatan pada Bank BNI Cabang Kudus dalam proses bekerja jika atasan meminta suatu

pekerjaan diselesaikan pada tenggat waktu tertentu maka karyawan bersedia untuk bekerja *overtime*.

Jika *fairness* meningkat maka *conscientiousness* juga akan meningkat, yang artinya jika perusahaan dapat menunjukkan bahwa perusahaan peduli dengan keadilan penyelesaian masalah karyawannya maka karyawan akan menunjukkan kesungguhan dalam melakukan pekerjaannya bahkan lebih dari tanggung jawabnya. Contoh kegiatan pada Bank BNI Cabang Kudus jika Bank BNI Cabang Kudus mengadakan suatu kegiatan atau acara diluar jam kerja dan tanggung jawab karyawan mereka bersedia untuk ikut berpartisipasi.

Hasil kajian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yaitu (Alfiana, 2020) dan (Aswin & Rahyuda, 2020) bahwa *perceived organizational* mampu mempengaruhi *organizational citizenship behavior* dengan hasil positif signifikan.

4.4.2 Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya semakin baik *Quality of Work Life*, maka akan semakin baik pula kualitas *Organizational Citizenship Behaviour* pada Perusahaan.

Jika partisipasi pegawai meningkat maka *altruism* juga akan meningkat, yang artinya jika partisipasi karyawan baik maka karyawan tersebut membantu rekan kerjanya yang kesulitan. Contoh kegiatan yang dilakukan pada Bank BNI Cabang Kudus adalah dengan kesediaan karyawan untuk menggantikan rekan kerjanya yang sedang absen.

Jika pengembangan keterampilan dan kesempatan meningkat maka *civic virtue* juga akan meningkat, yang artinya jika karyawan memiliki

keterampilan yang baik maka mereka dapat dengan mudah menyesuaikan pekerjaan dan mengklasifikasikannya dengan baik. Contoh kegiatan yang dilakukan karyawan Bank BNI Cabang Kudus adalah para karyawan Bank BNI Cabang Kudus sudah melakukan koordinasi pekerjaan dengan baik.

Hasil kajian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yaitu (Hermanto et al., 2024) dan (Sumarsi & Rizal, 2021) bahwa *Quality of Work Life* mampu mempengaruhi *organizational citizenship behavior* dengan hasil positif signifikan.

4.4.3 Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Engagement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya semakin baik *Work Engagement*, maka akan semakin baik pula kualitas *Organizational Citizenship Behaviour* pada Perusahaan.

Jika *vigor* meningkat maka *sportsmanship* juga akan meningkat, yang artinya jika karyawan memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja maka karyawan tersebut akan bertahan saat berhadapan dengan situasi yang sulit atau kurang ideal. Contoh kegiatan yang dilakukan pada Bank BNI Cabang Kudus adalah dengan kesediaan karyawan untuk selalu datang sebelum jam masuk kerja untuk *briefing* sebelum pekerjaan dimulai.

Jika *dedication* meningkat maka *altruism* juga akan meningkat, yang artinya jika karyawan memiliki kontribusi keterlibatan pekerjaan yang tinggi maka mereka akan bersedia untuk membantu karyawan lain yang sedang kesulitan. Contoh kegiatan yang dilakukan karyawan Bank BNI Cabang Kudus adalah para karyawan Bank BNI Cabang Kudus

membantu karyawan baru untuk beradaptasi pada tugas dan lingkungan pekerjaan.

Hasil kajian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yaitu (Mareta et al., 2022), (Jufrizen et al., 2023) bahwa *Work Engagement* mampu mempengaruhi *organizational citizenship behavior* dengan hasil positif signifikan.

4.4.4 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Work Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Work Engagement*. Artinya semakin baik *Perceived Organizational Support*, maka akan semakin baik pula kualitas *Work Engagement* pada perusahaan.

Jika *supervisor support* meningkat maka *vigor* juga akan meningkat, yang artinya jika atasan peduli kesejahteraan yang baik pada karyawan maka karyawan akan termotivasi dan bersemangat saat bekerja. Contoh kegiatan pada Bank BNI Cabang Kudus dalam proses bekerja jika karyawan meminta berkonsultasi tentang pekerjaan maka atasan memberikan saran dan solusi.

Jika Perusahaan memberikan bantuan Ketika karyawan menghadapi masalah meningkat maka *absorption* juga akan meningkat, yang artinya jika perusahaan dapat memberikan bantuan pada masalah yang dialami karyawan maka karyawan akan lebih focus pada pekerjaan dan tanggung jawabnya. Contoh kegiatan pada Bank BNI Cabang Kudus karyawan diberikan fasilitas tambahan untuk menunjang pekerjaan maka karyawan dapat focus saat bekerja.

Hasil kajian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yaitu (Kurniawan & Indrayanti, 2023) dan (Jankelová et al., 2021) bahwa

perceived organizational mampu mempengaruhi *Work Engagement* dengan hasil nilai positif signifikan.

4.4.5 Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Work Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Work Engagement*. Artinya semakin baik *Quality of Work Life*, maka akan semakin baik pula kualitas *Work Engagement* pada Perusahaan.

Jika kompensasi yang diberikan seimbang maka *dedication* akan meningkat, yang artinya jika kompensasi yang diterima karyawan baik maka karyawan tersebut akan antusias terhadap pekerjaannya. Contoh kegiatan yang dilakukan pada Bank BNI Cabang Kudus adalah dengan kesediaan karyawan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lama.

Jika pengembangan keterampilan dan kesempatan meningkat maka *vigor* juga akan meningkat, yang artinya jika karyawan memiliki keterampilan yang baik maka mereka dapat dengan tekun saat menghadapi hambatan. Contoh kegiatan yang dilakukan karyawan Bank BNI Cabang Kudus adalah para karyawan Bank BNI Cabang Kudus sudah melakukan penyelesaian masalah nasabah dengan baik.

Hasil kajian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yaitu (Pertwi et al., 2021), (D. P. Dewi et al., 2020) bahwa *Quality of Work Life* mampu mempengaruhi *Work Engagement* dengan hasil positif signifikan.

4.4.6 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement*

Penelitian yang dilakukan pada karyawan Bank BNI Cabang Kudus memberikan hasil bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship*

Behavior melalui *Work Engagement*. Karyawan yang memiliki persepsi atas dukungan organisasi (POS) yang baik akan memiliki perilaku yang berempati dan berinisiatif yang tinggi karena memiliki semangat, dedikasi dan menikmati pekerjaan (*work engagement*) yang tinggi pula apabila mendapatkan pengalaman positif dengan pekerjaannya, merasa dibutuhkan di pekerjaannya dan apa yang dikerjakan memberikan dampak bagi lingkungan.

Contoh kegiatan yang dilakukan karyawan Bank BNI Cabang Kudus adalah Perusahaan memfasilitasi karyawan dengan lingkungan kerja yang mendukung dan menyelesaikan masalah dengan adil dan baik, maka para karyawan memiliki keterlibatan dalam pekerjaan mereka. *Work Engagement* yang tinggi kemudian memotivasi mereka untuk melakukan perilaku sukarela yang mendukung tujuan organisasi.

Hasil penelitian yang telah dilakukan sejalan dengan hasil penelitian dari (Wahyuni & Sulastri, 2020), (Malinda & Safitri, 2023) Dimana secara tidak langsung dan signifikan *Work Engagement* dapat memediasi hubungan variabel *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

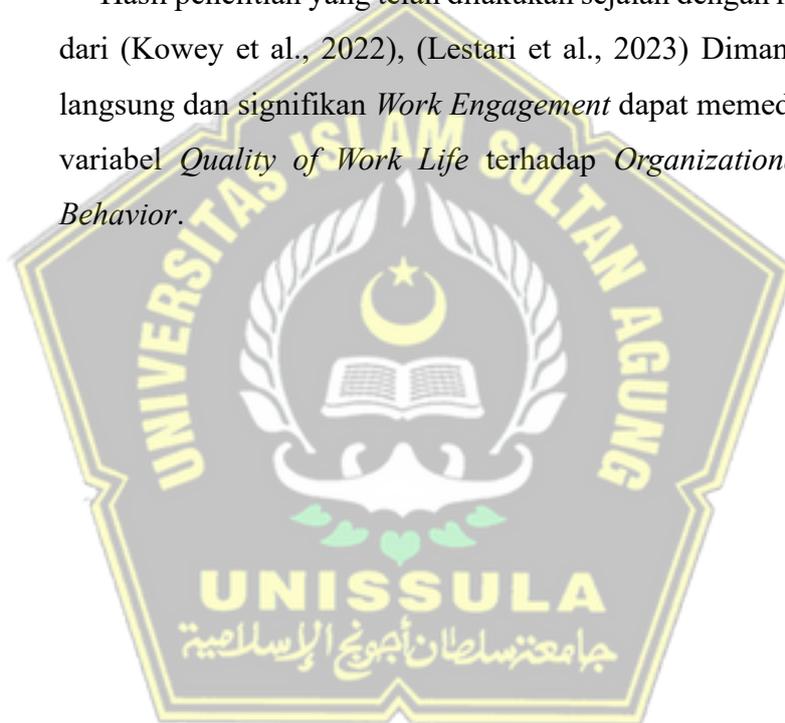
4.4.7 Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement*

Penelitian yang dilakukan pada karyawan Bank BNI Cabang Kudus memberikan hasil bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement*. Keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi yang baik, kesempatan pengembangan dan kenaikan jabatan akan meningkatkan tingkat *work engagement* karyawan, karena mereka merasa lebih terikat dan termotivasi untuk berkinerja tinggi. *Work engagement* yang tinggi kemudian dapat memotivasi karyawan untuk menunjukkan perilaku

berpartisipasi aktif dalam proyek organisasi dan memberikan kontribusi tambahan.

Contoh kegiatan yang dilakukan karyawan Bank BNI Cabang Kudus adalah memberi kesempatan kepada seluruh karyawannya untuk mendapatkan pelatihan, melanjutkan pendidikan, mendapatkan promosi, mengembangkan karir dan memperoleh berbagai hak lainnya, maka para karyawan dapat memberikan umpan balik yang konstruktif kepada rekan kerja untuk membantu mereka meningkatkan kinerja.

Hasil penelitian yang telah dilakukan sejalan dengan hasil penelitian dari (Kowey et al., 2022), (Lestari et al., 2023) Dimana secara tidak langsung dan signifikan *Work Engagement* dapat memediasi hubungan variabel *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian penulis, maka kesimpulan yang didapatkan adalah sebagai berikut.

1. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya semakin baik *Perceived Organizational Support*, maka akan semakin baik pula kualitas *Organizational Citizenship Behaviour* pada Perusahaan.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya semakin baik *Quality of Work Life*, maka akan semakin baik pula kualitas *Organizational Citizenship Behaviour* pada Perusahaan.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Engagement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya semakin baik *Work Engagement*, maka akan semakin baik pula kualitas *Organizational Citizenship Behaviour* pada Perusahaan.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Work Engagement*. Artinya semakin baik *Perceived Organizational Support*, maka akan semakin baik pula kualitas *Work Engagement* pada Perusahaan.
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Work Engagement*. Artinya semakin baik *Quality of Work Life*, maka akan semakin baik pula kualitas *Work Engagement* pada Perusahaan.
6. Penelitian yang dilakukan pada karyawan Bank BNI Cabang Kudus memberikan hasil bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh

positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement*. Artinya semakin baik persepsi pegawai pada Perusahaan maka akan semakin baik juga *Organizational Citizenship Behavior* karyawan yang didukung dengan *Work Engagement* yang diberikan karyawan.

7. Penelitian yang dilakukan pada karyawan Bank BNI Cabang Kudus memberikan hasil bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement*. Artinya semakin baik *Quality of Work Life* yang dirasakan karyawan maka akan semakin baik juga *Organizational Citizenship Behavior* karyawan yang didukung dengan *Work Engagement* yang diberikan karyawan.
8. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* secara langsung lebih besar daripada pengaruh *Perceived Organizational Support* melalui *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
9. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* secara langsung lebih besar daripada pengaruh *Quality of Work Life* melalui *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka saran yang berikan adalah sebagai berikut.

1. Berdasarkan hasil deskripsi variabel penelitian diketahui bahwa pada variabel *Perceived Organizational Support* karyawan merasa kurangnya Perusahaan dalam mengatasi kendala yang dialami. Oleh karena itu penulis menyarankan perusahaan untuk memperhatikan setiap keluhan yang dirasakan pegawai sehingga akan menimbulkan rasa bermakna dan perasaan senang serta pegawai merasa dianggap penting karena hal tersebut.

2. Berdasarkan hasil deskripsi variabel penelitian diketahui bahwa pada variabel *Quality of Work Life* karyawan merasa kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan kinerja yang diberikan. Oleh karena itu, penulis menyarankan Perusahaan untuk mengevaluasi kebijakan kompensasi, evaluasi kebutuhan dan harapan karyawan, atau memberikan penghargaan non moneter seperti penghargaan karyawan bulanan dan tahunan.
3. Berdasarkan hasil deskripsi variabel penelitian diketahui bahwa pada variabel *Work Engagement* karyawan merasa kurang bersemangat untuk berangkat kerja di pagi hari. Oleh karena itu, penulis menyarankan Perusahaan untuk memiliki kegiatan penyelenggaraan pertemuan pagi yang menarik dengan dimanfaatkan sebagai kesempatan untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan.
4. Berdasarkan hasil deskripsi variabel penelitian diketahui bahwa pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* karyawan merasa kurang bersemangat untuk menghadiri acara diluar jam kerja dan tanggung jawab. Oleh karena itu, penulis menyarankan Perusahaan untuk memberikan dukungan dan penghargaan dengan mengakui dan menghargai partisipasi karyawan dalam acara di luar jam kerja dapat menjadi insentif tambahan. Perusahaan dapat memberikan penghargaan, insentif, atau pengakuan kepada karyawan yang aktif berpartisipasi dalam acara tersebut.
5. Kualitas pelayanan dapat terus ditingkatkan dengan memberikan pelayanan yang lebih cepat, seperti menambah pegawai pada jam-jam sibuk, sehingga antrian pada jam-jam sibuk tidak terlalu Panjang dan nasabah tidak menunggu terlalu lama.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini akan menjadi referensi pertimbangan bagi peneliti selanjutnya untuk mencapai hasil penelitian yang lebih baik. keterbatasan penelitian ini adalah Penelitian ini mengkaji tentang peran variabel *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational*

Citizenship Behavior selain itu masih ada variabel lainnya yang dapat mempengaruhi variabel *Organizational Citizenship Behavior* dalam dunia industri, misalnya Pengaruh gaya kepemimpinan.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

1. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan untuk memilih objek penelitian atau sektor perusahaan yang berbeda, memperluas objek dan ruang lingkup, serta memperbanyak tenaga kerja.
2. Penulis juga menyarankan untuk penelitian selanjutnya untuk memilih atau menggunakan variabel yang berbeda untuk meningkatkan perilaku OCB dan menggunakan analisis dan metode data yang lebih baik.



DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, A. (2017). *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual, ESQ: spiritual quotient berdasarkan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam*.
- Alfiana, D. (2020). Peran Perceived Organizational Support Dan Psychological Empowerment Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(3), 839–851. <https://doi.org/10.26740/jim.v8n3.p839-851>
- Alkerdawy, M. M. A. (2014). The Mediating Effects of Duty Orientation on the Relationship between Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior in the Public Banks of Egypt. *International Journal of Business and Management*, 9(8). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n8p155>
- Al-Zu'bi, H. A. (2011). Organizational Citizenship Behavior and Impacts on Knowledge Sharing: An Empirical Study. *International Business Research*, 4(3). <https://doi.org/10.5539/ibr.v4n3p221>
- Asgari, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through the mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar*, 30(75), 87–98. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83259>
- Aswin, A. E., & Rahyuda, A. G. (2020). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(5), 2729–2755.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bateman, T. S., Snell, S., & Konopaske, R. (2017). *Management : leading & collaborating in a competitive world*.
- Cascio, W. F. (2003). *Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Casimir, G., Ngee Keith Ng, Y., Yuan Wang, K., & Ooi, G. (2014). The Relationships Amongst Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Affective Commitment, and In-role Performance: A Social-exchange Perspective. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(5), 366–385. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2012-0054>

- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, *64*(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Dani, R., & Makmur. (2021). Pengaruh Quality Of Work Life Dan Self Determination Terhadap Work Engagement Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rokan Hulu. *Cano Ekonomis*, *10*(1), 7–9.
- Dewi, R. P., Utami, N. I., & Ahmad, J. (2020). Quality Of Work Life Dan Work Engagement Pada Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Yogyakarta. *Jurnal Psikologi*, *13*(1), 15–25. <https://doi.org/10.35760/psi.2020.v13i1.2512>
- Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2016). Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Employee Engagement. *Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology*, *2*, 3–22.
- Erkutlu, H. (2011). The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, *32*(6), 532–554. <https://doi.org/10.1108/01437731111161058>
- Fadhli, K., & Khusnia, M. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Produktivitas Kerja)* (Guepedia, Ed.).
- Fairnandha, M. M. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support, Job Demands, Dan Job Satisfaction Terhadap Work Engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen Volume 9 Nomor 3*, *9*, 920–930.
- Gallup. (2006). *Gallup study: engaged employees inspire company innovation: national survey finds that passionate workers are most likely to drive organisations forward.*
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25* (9th ed., Vol. 5). Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations : Behavior, Structure, Processes* (P. Ducham, Ed.; 14th ed.). McGraw-Hill.
- Hasan, N. I. (2014). *Pengantar Perbankan.*
- Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. (2024). The Mediating Role of Quality of Work Life and Organizational Commitment in The Link Between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *Heliyon*, *10*(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27664>

- Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, J. (2023). *Mediating Role of Quality of Work Life and Organizational Commitment on the Influence of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior*. <https://ssrn.com/abstract=4513149>
- Jankelová, N., Joniaková, Z., & Skorková, Z. (2021). Perceived Organizational Support and Work Engagement of First-Line Managers in Healthcare – The Mediation Role of Feedback Seeking Behavior. *Journal of Multidisciplinary Healthcare, 14*, 3109–3123. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S326563>
- Jufrizen, Khair, H., & Sari, A. P. (2023). Work Engagement: Determinants and Its Effect On Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen, 27*(2), 254–275. <https://doi.org/10.24912/jm.v27i2.1130>
- Juwita, S., Tentama, F., & Yuliasesti, E. (2023). The Effect of Organizational Climate and Work Engagement on Organizational Citizenship Behavior (OCB) through Work Motivation as a Mediator Variable for Special School Teachers. *Jurnal Neo Konseling, 5*(2), 100. <https://doi.org/10.24036/00750kons2023>
- Khan, A. G., Khan, F. A., Khan, M. A., & Khan, R. A. G. (2011). Impact of Training and Development on Organizational Performance. *Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal Publisher: Global Journals Inc, 11*.
- Kirilmaz, S. K. (2022). Mediating Role of Positive Psychological Capital in The Effect of Perceived Organizational Support on Work Engagement. *Journal Of Organizational Behavior Research, 7*(1), 72–85. <https://doi.org/10.51847/xneqenpv4y>
- Kowey, W. O., Hiariey, H., Latupapua, C., & Julianty, R. (2022). Peran Mediasi Work Engagement terhadap Pengaruh Quality Of Work Life dan Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling, 4*(6), 1621–1628.
- Kurniawan, C. K., & Indrayanti. (2023). Schwartz's Values, Perceived Organizational Support (POS), dan Work Engagement: Peran Mediasi dari Work Meaningfulness. *Indonesian Psychological Journal, 38*(1), 038107. <https://doi.org/10.24123/aipj.v38i1.4877>
- Lestari, I., Rumijati, A., & Lestari, N. P. (2023). The Effect of Quality of Work Life on Organizational Citizenship Behavior Mediated by Work Engagement. *Jamanika (Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan), 3*(01), 50–59. <https://doi.org/10.22219/jamanika.v3i01.25439>
- Libertya, D. N., & Azzuhri, M. (2020). *Pengaruh Quality Of Work Life (QWL) Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Organizational*

Citizenship Behavior (OCB) (Studi Pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Malang Martadinata).

- Luthans, Fred. (2011). *Organizational behavior : an evidence-based approach* (Vol. 12). McGraw-Hill Irwin.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(1), 3–30.
<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Magdalena, A., Hermawati, A., & Zulkifli. (2022). Analisis Pengaruh Quality Of Work Life terhadap Kinerja yang di Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *Agustus, 2*(3), 711–725.
- Malinda, S. N., & Safitri, R. (2023). The Effect Of Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior Mediation Work Engagement. *Jurnal Ekbis, 23*(1), 183–192.
- Mareta, E., Purnomo, R., & Anggraeni, A. (2022). Effect Of Job Satisfaction And Effect of Job Satisfaction and Work Engagement On Organizational Citizenship Behavior. *International Sustainable Competitiveness Advantage, 3*, 1–10.
- Muda, H., Siregar, S., & Hadiyani, S. (2019). The Influence of Perceived Organizational Support and Leadership Style on Organizational Citizenship Behavior to Employees of PT Pelabuhan Indonesia I (Persero). *International Research Journal of Advanced Engineering and Science, 4*(2), 325–326.
- Mujiasih, E. (2015). Hubungan antara Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) dengan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement). *Jurnal Psikologi Undip, 14*(1), 40–51. <https://doi.org/10.14710>
- Muslih, & Jufrizen. (2021). Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior Measurement Model On Permanent Lecturer Case Study At Private Islamic University In Medan City. *International Journal of Educational Review, 147–158*.
- Mustika, S. I., & Rahardjo, K. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Employee Engagement Dan Organizational Citizenship Behaviour (Studi pada Staf Medis Rumah Sakit Lavalette Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol, 47*(1), 9–15.
- Notoatmodjo, S. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (4th ed.). Rineka Cipta.
- Novianti, E., & Anggarani, A. (2023). Pengaruh Perceived Organizational Support dan Self Efficacy terhadap Organizational Citizenship Behavior yang

- dimediasi Oleh Employee Engagement. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 2(4), 131–141.
- Organ, D., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*.
<https://doi.org/10.4135/9781452231082>
- Parker, S. K., & Griffin, M. A. (2011). Understanding active psychological states: Embedding engagement in a wider nomological net and closer attention to performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 60–67. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.532869>
- Perdana, A. (2014). *Perbedaan Work Engagement antara Karyawan Tetap dan Karyawan Outsourcing pada Pegawai Pt.Sakti Bangun Kencana Rayeuk*.
- Pertiwi, N. I., Harding, D., & Yanuarti, N. (2021). Pengaruh Quality Of Work Life Terhadap Work Engagement Pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Yang Belum Menikah. *Psikovidya*, 25(1), 52–62.
<https://doi.org/10.37303/psikovidya.v25i1.174>
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2013). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26, 513–563. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Dewi, D. P., Indriati, F., & Drahen Soeling, P. (2020). Effect Of Perceived Organizational Support, Quality Of Work-Life And Employee Engagement On Employee Performance. *International Journal of Management*, 11(6), 707–717. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.6.2020.058>
- Rahmadhani, N. (2022). *Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai DPRD Sumut*.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Organizational Behavior* (12th ed.). Salemba Empat.
- 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.

- Sakarina, S., Haekal, T. M., Pratiwi, R., Cakranegara, P. A., Rusliandy, R., & Kasuma, J. (2023). The Effect Of Perceived Organizational Support On Organizational Citizenship Behavior With Work Engagement As A Mediation Variable. *Jurnal Manajemen Industri Dan Logistik*, 6(2), 177–188. <https://doi.org/10.30988/jmil.v6i2.1008>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2018). Socialization resources theory and newcomers' work engagement. *Career Development International*, 23(1), 12–32. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0214>
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? Work Engagement in Everyday Life, Business, and Academia. In *Romanian Journal of Applied Psychology* (Vol. 14, Issue 1).
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Setiawan, Y., Mas, N., & Wulandari, W. (2023). Pengaruh Quality Of Work Life dan Stress Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior yang Dimediasi Keterlibatan Kerja (Studi pada Guru SMK Kosgoro 1 Lawang). *ARMADA : Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 1(9), 989–997. <https://doi.org/10.55681/armada.v1i9.841>
- Shore, L. M., Barksdale, K., & Shore, T. H. (1995). Managerial Perceptions of Employee Commitment to The Organization. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1593–1615. <https://doi.org/10.2307/256845>
- Siagian, S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D* (19th ed.). Alfabeta.
- Sumarsi, & Rizal, A. (2021). The Effect Of Competence And Quality Of Work Life On Organizational Citizenship Behavior (OCB) With Organizational Commitment Mediation (Study On Jaken And Jakenan Health Center Employees). *International Journal Of Social And Management STUDIES (IJOSMAS)*, 2(6), 69–88. <https://www.ijosmas.org>
- Tawil, M. R., Mattalatta, M., Baharuddin, B., & Umar, A. (2023). The Role of Work Engagement in Mediating Perceived Organizational Support and Organizational Commitment Relationship to Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Social Service and Research*, 3(3), 746–762. <https://doi.org/10.46799/ijssr.v3i3.306>
- Wahyuni, I., & Sulastri. (2020). Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Work Engagement

sebagai Variabel Pemediasi. *Jurnal Kajian Manajemen Dan Wirausaha*, 2(1), 11–18.

Widajanti, E. (2007). Perencanaan Sumberdaya Manusia Yang Efektif: Strategi Mencapai Keunggulan Kompetitif. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 7(2), 105–114.

<https://ejurnal.unisri.ac.id/index.php/Ekonomi/article/view/199>

Widiaspono, S., & Priyono, B. S. (2022). Pengaruh Quality The Work Life (QWL), Dan Pemberdayaan Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dengan Mediasi Kepuasan Kerja(Studi pada Tenaga Pendukung Kegiatan Penegakan Perda dan Perkada di Instansi SATPOL PP Kota Pekalongan). In *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* (Vol. 25).

www.jurnal.unikal.ac.id/index.php/jebi

Widiyanti, F., & Rizal, A. (2022). Organizational Citizenship Behavior (OCB) : Pengaruh Quality Of Work Life Dan Self-Efficacy (Studi Pada Karyawan PT Suzuki Sejahtera Sunindo Trada Kota Semarang). *Jesya*, 5(2), 1131–1138.

<https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.659>

Wulandari, R., Ayu, C., & Panjaitan, S. (2020). Implikasi Work Engagement, Fun At Work, dan Job Satisfaction terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Atria Hotel Gading Serpong. *Jurnal Ekonomi : Journal of Economic*, 11(1), 65–73.

Zhu, Y. (2013). Individual Behavior: In-role and Extra-role. *International Journal of Business Administration*, 4(1). <https://doi.org/10.5430/ijba.v4n1p23>