

**PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
(OCB) DAN *QUALITY OF WORK LIFE* (QWL) TERHADAP
EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN *JOB SATISFACTION*
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI KASUS PADA PT BUKIT SEMARANG JAYAMETRO)**

**Skripsi
Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S1**

Program Studi Manajemen



**Disusun Oleh :
Laily Nur Oktavia
NIM : 30402300120**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN SEMARANG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

Usulan Penelitian Skripsi

**PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* DAN
QUALITY OF WORK LIFE (QWL) TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE*
DENGAN *JOB SATISFACTION* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI KASUS PADA PT BUKIT SEMARANG JAYAMETRO)**

Disusun Oleh:

Laily Nur Oktavia

NIM: 30402300120

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan
sidang panitia ujian proposal skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 12 Februari 2025

Dosen Pembimbing,



Dr. Asyhari, S.E., M.M.

NIDN : 0624116601

**PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
(*OCB*) DAN *QUALITY OF WORK LIFE* (QWL) TERHADAP
EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN *JOB SATISFACTION*
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI KASUS PADA PT BUKIT SEMARANG JAYAMETRO)**

Disusun Oleh:

Laily Nur Oktavia

NIM: 30402300120

Pada tanggal 20 Mei 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Dr. Asyhari, S.E., M.M.

NIDN : 0624116601

Reviewer

Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D

NIDN: 0618067501

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Luth Nurcholis, S.T., S.E., M.M.

NIDN: 0623036901

HALAMAN PERNYATAAN

Nama : Laily Nur Oktavia
NIM : 30402300120
Program studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis Universitas
: Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “**PENGARUH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DAN QUALITY OF WORK LIFE (QWL) TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN JOB SATISFACTION SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA PT BUKIT SEMARANG JAYAMETRO)**” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Semarang, 14 Mei 2025

Yang menyatakan,



Laily Nur Oktavia
NIM. 30402300120

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Laily Nur Oktavia

NIM : 30402300120

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul :

**“PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* DAN
QUALITY OF WORK LIFE (QWL) TERHADAP *EMPLOYEE*
PERFORMANCE DENGAN *JOB SATISFACTION* SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING (STUDI KASUS PADA PT BUKIT SEMARANG
JAYAMETRO)”**

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, 14 Mei 2025

Yang Memberi Pernyataan



Laily Nur Oktavia
NIM. 30402300120

ABSTRAK

Penelitian ilmiah berupa karya tulis skripsi ini dimaksudkan untuk menganalisis dan mengidentifikasi bagaimana pengaruh *organizational citizenship behavior (OCB)* terhadap *Employee performance*, *quality of work life (QWL)* terhadap *Employee performance*, *Job satisfaction* terhadap *Employee performance*, *organizational citizenship behavior (OCB)* terhadap *Job satisfaction* dan *quality of work life (QWL)* terhadap *Job satisfaction*. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bukit Semarang Jayametro. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dari penyebaran kuesioner kepada responden. Adapun jumlah responden yang digunakan adalah 55 responden. Sedangkan data sekunder diperoleh dengan cara studi pustaka seperti data yang diperoleh dari buku, internet, jurnal, makalah, artikel, dan lain sebagainya. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda dengan bantuan software SPSS. Hasil penelitian menghasilkan beberapa Kesimpulan antara lain: *organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee performance*, *quality of work life (QWL)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee performance*, *organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job satisfaction*, *quality of work life (QWL)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job satisfaction*, *Job satisfaction* tidak mampu memediasi pengaruh *organizational citizenship behavior (OCB)* terhadap *Employee performance*, *Job satisfaction* mampu memediasi pengaruh *quality of work life (QWL)* terhadap *Employee performance*.

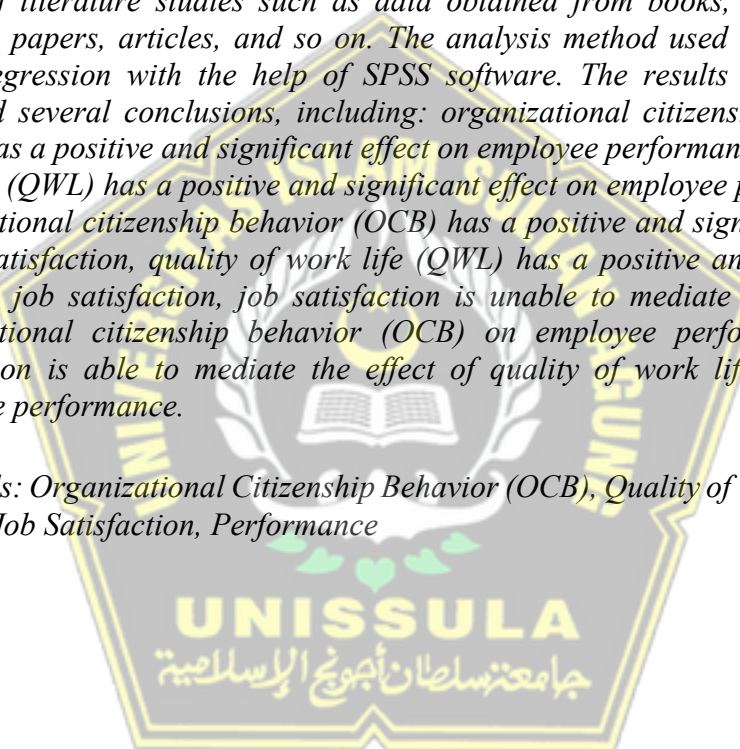
Kata Kunci: *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Quality of Work Life (QWL)*, *Job satisfaction*, *Employee performance*.



ABSTRACT

This scientific research in the form of a paper was intended to analyze and identify how organizational citizenship behavior (OCB) influences performance, quality of work life (QWL) influences performance, job satisfaction influences performance, organizational citizenship behavior (OCB) influences job satisfaction and quality of work life (QWL) influences job satisfaction. The population in this study were all employees of PT. Bukit Semarang Jayametro. The data used in this study were primary data and secondary data. Primary data were obtained from distributing questionnaires to respondents. The number of respondents used was 55 respondents. While secondary data were obtained by means of literature studies such as data obtained from books, the internet, journals, papers, articles, and so on. The analysis method used was multiple linear regression with the help of SPSS software. The results of the study produced several conclusions, including: organizational citizenship behavior (OCB) has a positive and significant effect on employee performance, quality of work life (QWL) has a positive and significant effect on employee performance, organizational citizenship behavior (OCB) has a positive and significant effect on job satisfaction, quality of work life (QWL) has a positive and significant effect on job satisfaction, job satisfaction is unable to mediate the effect of organizational citizenship behavior (OCB) on employee performance, job satisfaction is able to mediate the effect of quality of work life (QWL) on employee performance.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior (OCB), Quality of Work Life (QWL), Job Satisfaction, Performance



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum, Wr, Wb.

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas berkat dan rahmat-Nya. Sholawat serta salam penulis sampaikan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan Skripsi, dengan judul **“PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* DAN *QUALITY OF WORK LIFE (QWL)* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DENGAN *JOB SATISFACTION* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA PT BUKIT SEMARANG JAYAMETRO)”**. Skripsi ini dibuat untuk memenuhi sebagian persyaratan menyelesaikan Studi pada Program S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Dalam penyusunan Proposal Skripsi ini tidak akan selesai tanpa bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya yang diberikan kepada penulis.
2. Orang tua tercinta yang senantiasa memberikan doa, motivasi dan dukungan.
3. Bapak Dr. Asyhari, SE, MM, selaku dosen pembimbing dalam membantu menyelesaikan Skripsi ini.
4. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung.
5. Bapak Dr. Luthfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M. selaku Kaprodi S1 Fakultas

Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung.

Dengan Skripsi ini masih banyak kekurangan dan kesalahan, karena itu segala kritik dan saran yang membangun akan menyempurnakan penulisan Skripsi ini serta bermanfaat bagi penulis dan pembaca.

Semarang, 30 Januari 2025

Laily Nur Oktavia

NIM : 30402300120



DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	i
HALAMAN PERNYATAAN.....	ii
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	iii
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori	10
2.1.1 Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	10
2.1.1.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	10

2.1.1.2 Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB)	x 11
2.1.1.3 Indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	14
2.1.2 Quality of Work Life (QWL).....	16
2.1.2.1 Pengertian Quality of Work Life (QWL)	16
2.1.2.2 Indikator Quality of Work Life (QWL).....	18
2.1.3 Job Satisfaction.....	19
2.1.3.1 Pengertian Job Satisfaction.....	19
2.1.3.2 Indikator Job Satisfaction	20
2.1.4 Employee Performance	21
2.1.4.1 Pengertian Employee Performance.....	21
2.1.4.2 Indikator Employee Performance	22
2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Employee Performance</i>	24
2.2 Pengembangan Hipotesis	25
2.2.1 Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Employee Performance	25
2.2.2 Pengaruh Quality of Work Life (QWL) terhadap Employee Performance	26
2.2.3 Pengaruh Job satisfaction terhadap Employee Performance	27
2.2.4 Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Job Satisfaction	28

2.2.5 Pengaruh Quality of Work Life (QWL) terhadap Job Satisfaction	29
2.2.6 Pengaruh Organizational citizenship behavior (OCB) terhadap Employee Performance yang dimediasi oleh Job Satisfaction	30
2.2.7 Pengaruh Quality of Work Life (QWL) terhadap Employee Performance yang dimediasi oleh Job Satisfaction.....	31
2.3 Model Empiris Penelitian	32
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	34
3.1 Jenis Penelitian	34
3.2 Populasi dan Sampel	34
3.2.1 Populasi.....	34
3.2.2 Sampel.....	35
3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel.....	35
3.3 Sumber Dan Jenis Data.....	35
3.4 Metode Pengumpulan Data	36
3.5 Variabel dan Indikator.....	36
3.6 Metode Analisis Data	38
3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel	39
3.6.2 Analisis Kuantitatif.....	39
3.6.2.1 Uji Instrumen.....	40
3.6.2.1.1 Uji Validitas	40
3.6.2.1.2 Uji Reliabilitas.....	40

	xii
3.6.2.2 Uji Asumsi Klasik	41
3.6.2.2.1 Uji Normalitas	41
3.6.2.2.2 Uji Multikolinieritas	41
3.6.2.2.3 Uji Heteroskedastisitas	42
3.6.2.3 Analisis Regresi Berganda.....	43
3.6.2.4 Pengujian Hipotesis	43
3.6.2.4.1 Uji t.....	43
3.6.2.4.2 Koefisien Determinasi	44
3.6.2.4.3 Uji Sobel (Sobel Test)	44
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	46
4.1 Karakteristik Responden	46
4.2 Analisis Deskripsi.....	47
4.2.1 Deskripsi Variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB)	48
4.2.2 Deskripsi Variabel <i>Quality of Work Life</i> (QWL).....	49
4.2.3 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja.....	50
4.2.4 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan.....	50
4.3 Hasil Uji Instrumen	51
4.3.1 Uji Validitas	51
4.3.2 Uji Reliabilitas.....	52
4.4 Asumsi Klasik	53

	xiii
4.4.1 Uji Normalitas	53
4.4.2 Uji Multikolinieritas	55
4.4.3 Uji Heteroskedastisitas	56
4.5 Analisis Regresi Berganda	58
4.6 Uji Hipotesis.....	60
4.6.1 Uji Hipotesis Parsial	60
4.6.2 Uji Koefisien Determinasi.....	62
4.6.3 Uji Sobel.....	63
4.7 Pembahasan.....	64
4.7.1 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja Karyawan	64
4.7.2 Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> (QWL) terhadap Kinerja Karyawan.....	66
4.7.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	67
4.7.4 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kepuasan Kerja.....	69
4.7.5 Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> (QWL) terhadap Kepuasan Kerja	70
4.7.6 Pengaruh Organizational citizenship behavior (OCB) terhadap Employee Performance yang dimediasi oleh Job Satisfaction	71
4.7.7 Pengaruh Quality of Work Life (QWL) terhadap Employee Performance yang dimediasi oleh Job Satisfaction	72

BAB V PENUTUP.....	xiv 74
5.1 Simpulan	74
5.2 Saran-saran	75
5.3 Keterbatasan Penelitian	77
5.4 Agenda Penelitian Mendatang.....	77
DAFTAR PUSTAKA	78
LAMPIRAN.....	82

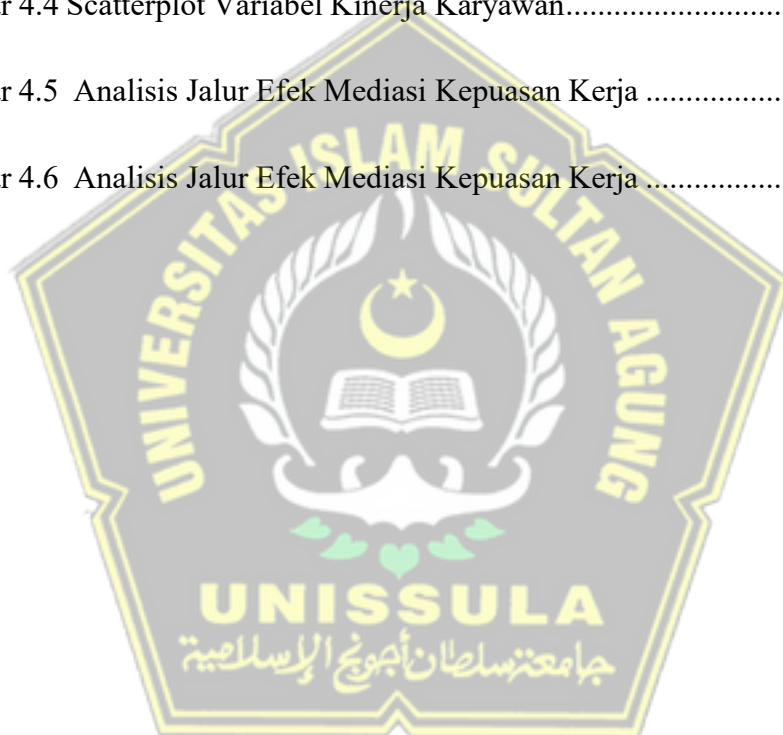


DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Laporan Total Performance Karyawan PT Bukit Semarang Jayametro 2023 – 2024.....	5
Tabel 3. 1 Alternatif Jawaban Kuesioner dan Skor	37
Tabel 3. 2 Definisi Operasional Variabel	38
Tabel 4.1 Karakteristik Responden	46
Tabel 4.2 Nilai skor dan Kategori	48
Tabel 4.3 Deskripsi Variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	48
Tabel 4.4 Deskripsi Variabel Quality of Work Life (QWL)	49
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja	50
Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan.....	51
Tabel 4.7 Pengujian Validitas Variabel Penelitian.....	52
Tabel 4.8 Pengujian Reliabilitas Variabel-variabel Penelitian	53
Tabel 4. 9 Hasil Uji Multikolinieritas	56
Tabel 4. 10 Output Regresi Linier Berganda Model Pertama	58
Tabel 4. 11 Output Regresi Linier Berganda Model Kedua.....	60

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Empirik	33
Gambar 4.1 : P-P Plot Of Regression Uji Normalitas Regresi 1	54
Gambar 4.2 : P-P Plot Of Regression Uji Normalitas Regresi	54
Gambar 4.3 Scatterplot Variabel Kepuasan Kerja.....	57
Gambar 4.4 Scatterplot Variabel Kinerja Karyawan.....	58
Gambar 4.5 Analisis Jalur Efek Mediasi Kepuasan Kerja	63
Gambar 4.6 Analisis Jalur Efek Mediasi Kepuasan Kerja	64



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	82
Lampiran 2 Tabulasi Kuesioner	89
Lampiran 3 Identitas Responden	95
Lampiran 4 Frequency Table	96
Lampiran 5 Descriptive Statistics	100
Lampiran 6 Reliability Var. OCB	100
Lampiran 7 Reliability Var. QWL	101
Lampiran 8 Reliability Var. Kepuasan Kerja	101
Lampiran 9 Reliability Var. Kinerja Karyawan	102
Lampiran 10 Regresi Model Pertama	102
Lampiran 11 Regresi Model Kedua	104
Lampiran 12 NPar Tests	106
Lampiran 13 Uji r Tabel	107

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan bisnis properti di Indonesia mengalami kenaikan yang sangat tajam pada dekade terakhir ini. Banyak indikator yang dapat dilihat di dalam masyarakat misalnya dengan banyaknya pembangunan perumahan-perumahan baru dengan harga yang relatif lebih murah. Hal ini mengharuskan Perusahaan yang bergerak dibidang properti harus meningkatkan pelayanannya agar dapat menarik konsumen baru dan juga mempertahankan konsumen lama. Salah satu Perusahaan properti di kota semarang adalah PT Bukit Semarang Jayametro. Salah satu misi PT Bukit Semarang Jayametro yaitu mencapai pertumbuhan pendapatan diatas rata-rata pertumbuhan industri *real estate* dan properti di Indonesia. Dengan memberi produk dan pelayanan yang bermutu yang memuaskan konsumen. Berkembangnya suatu organisasi berkaitan erat dengan sumber daya manusia yang ada. Oleh karena itu sumber daya manusia merupakan aset yang harus dikelola secara efektif dan efisien sehingga akan terciptanya *Employee performance* yang optimal. Upaya untuk merealisasikan misi PT Bukit Semarang Jayametro tentu tidak terlepas dari peranan *Employee performance* yang ada dalam Perusahaan. *Employee performance* yang tinggi menggambarkan bahwa karyawan tersebut mempunyai keterampilan dan keahlian yang baik. Perusahaan akan mendapatkan hasil dari kualitas *Employee performance* karyawan yang baik. (Siti Karlina Hidayati, 2019) menyatakan pendapatnya bahwa: *Employee performance is often defined as the achievement of the tasks which the level of organizational performance*



demonstrated through to conformity of the work program carried out by employees to achieve the vision, mission, and goals of the organization.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *Employee performance* karyawan yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (Prabandari, 2021) Perilaku yang dibutuhkan dalam organisasi saat ini tidak hanya perilaku *in-role*, tetapi juga perilaku *extra-role* atau perilaku yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. Perilaku *extra-role* yang dimaksud adalah tumbuhnya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di sebuah organisasi/perusahaan. Perilaku ini mengacu pada melihat seorang (karyawan) sebagai makhluk sosial (menjadi anggota organisasi), dibanding sebagai makhluk individu yang hanya mementingkan diri sendiri. Sebagai makhluk sosial, manusia memiliki kemampuan empati dan simpati kepada orang lain juga lingkungannya serta menyesuaikan nilai yang dianutnya dengan nilai-nilai yang ada di lingkungannya untuk dapat menumbuhkan interaksi sosial yang lebih baik.

Menurut (Prabandari, 2021) mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah keterlibatan seseorang melebihi peran dan tuntutan yang diberikan di tempat kerja, selain itu melibatkan perilaku saling membantu dan secara sukarela bekerja jika diberikan tugas lebih serta taat pada aturan yang diberlakukan. Menurut (Organ, 1997) *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku individu yang tidak diperintah oleh organisasi, dan yang tidak masuk dalam perhitungan sistem *reward* secara formal, namun perilaku tersebut dapat memacu efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi secara keseluruhan. Seorang karyawan mendemonstrasikan *Organizational Citizenship Behavior* dengan cara

membantu rekan kerja, serta melakukan kerja ekstra jika dibutuhkan. Aktivitas tersebut dilakukan dengan ikhlas dan tidak masuk dalam perhitungan upah dari perusahaan.

Tidak hanya *Organizational Citizenship Behavior*, faktor lain untuk meningkatkan kualitas *Employee performance* dibutuhkan faktor pendorong yang harus diperhatikan yaitu *quality of work life* (Phonny Aditiawan Mulyana, 2021). Menurut (Lubis, 2019) menyatakan “*Quality of Work Life (QWL)* adalah usaha perusahaan dalam mewujudkan rasa aman dan kepuasan dalam bekerja untuk merealisasikan tujuan perusahaan”. Manusia merupakan pelaku utama dalam setiap kegiatan operasional. Semakin baik kualitas kehidupan kerja atau *quality of work life* yang dimiliki maka akan semakin baik hasil yang dicapai. Begitu juga sebaliknya tanpa didukung oleh *quality of work life* akan menghambat tercapainya tujuan perusahaan (Lubis, 2019) kualitas kehidupan kerja dalam hal ini yaitu adanya supervise yang baik, kondisi kerja yang baik, pembayaran yang baik, kesempatan pengembangan keterampilan, lingkungan, dan memberikan apresiasi yang memadai. Hasil penelitian dari (Hervindi Resta Pratiwi, 2021) menunjukkan bahwa *quality of work life* memiliki pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap *employee performance*. Tidak hanya *organizational citizenship behavior*, faktor lain yang dapat meningkatkan kualitas *employee performance* diperlukan faktor pendorong yang harus diperhatikan yaitu *Quality of Work Life*. Menurut (Lubis, 2019) menyatakan “*Quality of Work Life (QWL)* adalah usaha perusahaan dalam mewujudkan rasa aman dan kepuasan dalam bekerja untuk merealisasikan tujuan perusahaan”. Manusia merupakan pelaku utama dalam setiap kegiatan operasional.

Semakin baik kualitas kehidupan kerja atau *quality of work life* yang dimiliki maka akan semakin baik hasil yang dicapai. Begitu juga sebaliknya tanpa didukung oleh *quality of work life* akan menghambat tercapainya tujuan perusahaan. (Lubis, 2019) kualitas kehidupan kerja dalam hal ini yaitu adanya supervisi yang baik, kondisi kerja yang baik, pembayaran yang baik, kesempatan pengembangan keterampilan, lingkungan, dan memberikan apresiasi yang memadai. Hasil penelitian dari (Hervindi Resta Pratiwi, 2021) menunjukkan bahwa *quality of work life* memiliki pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap *employee performance*.

Faktor lain yang mempengaruhi OCB salah satunya adalah *job satisfaction*, karena karyawan yang merasa puas cenderung produktif dan memperlihatkan perilaku OCB, begitu sebaliknya, yang tidak merasa puas akan berpotensi memperlihatkan perilaku yang tidak maksimal (Prameswari & Mulyana, 2022). Menurut (Endah Rahayu Lestari, 2018) menyatakan bahwa merupakan keadaan emosi seseorang yang menyenangkan atas hasil pencapaian karya, lingkungan kerja, maupun kehidupan kerja. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya, akan melakukan tugas dengan baik dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan. Adanya perasaan puas menimbulkan dampak positif, seperti kedisiplinan yang tinggi, bekerja dengan karakter yang lebih baik, seperti cekatan, terampil, dan berperilaku positif dalam bekerja (Inkiriwang & Wijayadne, 2023). Penelitian dari (Endah Rahayu Lestari, 2018) menyatakan bahwa meningkatnya OCB akan meningkatkan *employee performance*, apalagi jika *job satisfaction* meningkat maka akan berkontribusi besar dalam peningkatan *employee performance*.

Perusahaan PT Bukit Semarang Jayametro memiliki 100 karyawan. Sehubungan dengan jumlah karyawan yang dimiliki dan tanggung jawab yang diberikan, maka perusahaan harus menjaga *employee performance* agar tujuan perusahaan dapat tercapai, apalagi diantara karyawan tersebut terdapat beberapa karyawan baru pada tahun ini. Berikut adalah rekapitulasi daftar karyawan baru pada Januari-Juli 2024.

Tabel 1. 1
Laporan Total Performance Karyawan PT Bukit Semarang Jayametro 2023 – 2024

Bulan	<i>Description</i>			
	Meningkatkan Total <i>Employee Performance</i>			
	Periode	Target Max	Target Min	Realisasi
2023				
Januari - Juni	Semester I	100%	80%	78,31%
Juli - Desember	Semester II	100%	80%	77,44%
2024				
Januari - Juni	Semester I	100%	80%	78,50%
Juli - Desember	Semester II	100%	80%	77,28%

Sumber : Data PT Bukit Semarang Jayametro, 2024

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan pencapaian kinerja karyawan dalam dua tahun (2023-2024), yang setiap tahunnya terbagi menjadi 2 semester dengan target maksimum 100% dan target minimum yang dianggap masih dalam batas adalah 80%.

Pada tahun 2023 semester I capaian kinerja karyawan di bawah target minimum yaitu berada di 78,31%. kemudian pada semester II capaian kinerja karyawan kembali di bawah target minimum yaitu 77,44%.

Pada tahun 2024 semester I mengalami peningkatan dibanding semester

sebelumnya, tetapi masih, dibawah target minimum sebesar 78,50%. Selanjutnya pada 2024 semester II capaian kinerja karyawan kembali mengalami penurunan, realisasi capaian kinerja karyawan sebesar 77,28%. Dalam hal ini mengindikasikan adanya permasalahan yaitu kurangnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* di antara karyawan dan rendahnya *quality of work life* di tempat kerja, sehingga membuat karyawan merasa tidak puas dalam bekerja yang berdampak pada *employee performance*.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan salah satu karyawan PT Bukit Semarang Jayametro, beliau memberikan keterangan memberikan keterangan bahwa masih ada beberapa karyawan yang tidak membantu karyawan baru dalam masa orientasinya. Apabila seluruh karyawan lama bersedia membantu karyawan baru maka akan dapat mempercepat proses adaptasi dan mempermudah pekerjaan. Beliau menyatakan bahwa perilaku OCB belum dipraktikkan, maksudnya antara karyawan tidak saling memberi bantuan kepada rekan kerja lain yang mengalami kendala atau *overload* dalam melaksanakan pekerjaannya.

Terdapat hal menarik pada penelitian terdahulu, yaitu terdapat perbedaan penelitian (Research gap) hasil studi terdahulu mengenai Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap *employee performance*. Berdasarkan penelitian dari (Inkiriwang & Wijayadne, 2023); (Phonny Aditiawan Mulyana M. M., 2021) menunjukkan bahwa Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap *employee performance* memiliki pengaruh positif signifikan. Tetapi hasil penelitian berbeda diperoleh oleh (Lukito, 2020) bahwa *Organizational Citizenship Behavior* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penulis tertarik untuk mengembangkan penelitian yang berjudul **“Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan *Quality of Work Life (QWL)* terhadap *Employee Performance* dengan *Job satisfaction* sebagai Variabel Intervening pada PT Bukit Semarang Jayametro”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dalam penelitian ini, maka dapat dirumuskan permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap *Employee performance*?
2. Bagaimana pengaruh *Quality of Work Life (QWL)* terhadap *Employee performance*?
3. Bagaimana pengaruh *job satisfaction* terhadap *Employee performance*?
4. Bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap *Job satisfaction*?
5. Bagaimana pengaruh *Quality of Work Life (QWL)* terhadap *job satisfaction*?
6. Bagaimana pengaruh *Job satisfaction* dalam memediasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap *Employee performance*?
7. Bagaimana pengaruh *Job satisfaction* dalam memediasi *Quality of Work Life (QWL)* terhadap *Employee performance*?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang hendak diteliti diatas, maka tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap *Employee performance*.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Quality of Work Life (QWL)* terhadap *Employee performance*.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap *Employee performance*.
4. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap *Job satisfaction*.
5. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Quality of Work Life (QWL)* terhadap *Job satisfaction*.
6. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap *Employee performance* yang dimediasi oleh *Job satisfaction*.
7. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Quality of Work Life (QWL)* terhadap *Employee performance* yang dimediasi oleh *Job satisfaction*.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

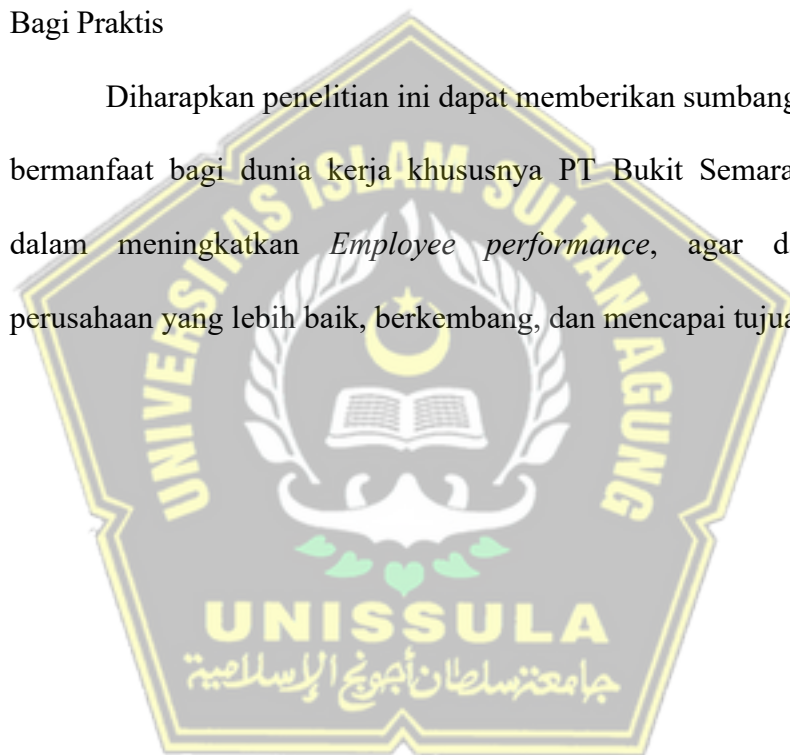
1. Bagi Akademis

Penelitian ini berguna untuk mengimplementasikan teori dan

ilmu pengetahuan yang telah diperoleh sewaktu kuliah di kehidupan nyata dan juga sebagai perbandingan dalam mengadakan suatu penelitian. Dari penelitian yang dilakukan juga dapat menambah referensi bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya mengenai cara meningkatkan *employee performance* melalui perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dan *Quality of Work Life* yang dimediasi oleh *job satisfaction*.

2. Bagi Praktis

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran bermanfaat bagi dunia kerja khususnya PT Bukit Semarang Jayametro dalam meningkatkan *Employee performance*, agar dapat menjadi perusahaan yang lebih baik, berkembang, dan mencapai tujuan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

2.1.1.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah suatu konsep baru dalam konteks analisis *Employee performance*. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* ini menjelaskan tentang kebebasan seseorang dalam menentukan sesuatu dan saling pengertian tanpa adanya permintaan imbalan formal dari perusahaan, sehingga perilaku tersebut sangat membantu dan menguntungkan perusahaan. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Dennis Organ pada pertengahan tahun 1980-an dan terus berkembang.

Menurut (Dinka, 2018) menjelaskan bahwa: *Organizational citizenship behavior describes a person's voluntary commitment within an organization that is not part of his or her contractual tasks. For example , helping others with heavy workloads, does not take extra breaks, and keep up with developments in the company.*

Dinka menjelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menggambarkan komitmen sukarela seseorang dalam organisasi yang bukan merupakan bagian dari tugas kontraktualnya. Contoh, membantu orang lain dengan beban kerja yang berat, durasi istirahat tidak lebih dari yang ditentukan, dan mengikuti perkembangan di perusahaan.

Wiranti, (2020) menyatakan “*Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

adalah perilaku yang ekstra peran (*extra role*) yang artinya merupakan tindakan perilaku individu seorang karyawan tetapi perilaku tersebut bukan tuntutan atau kewajibannya”. Perilaku ini biasanya menunjukkan kesetiakawanan antar sesama rekan kerja tanpa adanya paksaan, misalnya melakukan pekerjaan diluar dari *job description*-nya dan dilakukan dengan sukarela, memberikan bantuan kepada rekan kerja dalam hal pekerjaan, dan tidak mengambil cuti jika tidak diperlukan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dilakukan oleh seorang individu dengan penuh kebebasan (sekehendak hati) dalam menentukan sesuatu dan saling pengertian dengan tanpa adanya permintaan imbalan atau ganjaran formal lainnya terhadap organisasi (Phonny Aditiawan Mulyana M. M., 2021).

Menurut (Spitzmuller, 2009) menjelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku individu yang tidak diatur oleh perusahaan dan yang tidak masuk perhitungan sistem *reward* secara formal, namun perilaku ini akan mendorong efektivitas dan efisiensi fungsi perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu atau karyawan dengan senang hati walaupun tidak termasuk dalam *job description*-nya tanpa meminta imbalan atas perilaku tersebut sehingga mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam perusahaan.

2.1.1.2 Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Berber dan Rofcanin dalam (Wiranti, 2020) ada beberapa faktor

yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai berikut:

1. Kepribadian karyawan

Dapat diketahui bahwa *Job satisfaction* memiliki hubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), karakteristik serta kepribadian menjelaskan tentang situasi dimana tidak ada intensif yang begitu kuat, ancaman maupun tekanan dalam berperilaku dengan cara tertentu untuk mendapat perhatian para ahli selama beberapa dekade. Ciri-ciri kepribadian yang berhubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu untuk orang yang telah menilai tinggi sikap keramahan, penelitian menunjukkan bahwa mereka memiliki kecenderungan untuk dapat membantu orang lain dan berpikir positif tentang rekan kerja mereka serta dapat mengantisipasi kebutuhan orang lain.

2. Kelompok dan Organisasi

Kekompakan kelompok potensi kelompok, kualitas hubungan antara anggota kelompok dan dukungan kelompok yang dapat dirasakan ialah beberapa hal yang terkemuka yang telah ditemukan para ahli yang ada kaitannya dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Selain karakteristik kelompok, organisasi juga berperan untuk membentuk signifikansi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan. Dukungan organisasi, luasnya formalisasi organisasi, jarak yang ditempatkan antara karyawan dan orang lain dengan organisasi merupakan variabel yang dianalisis sebagai predikat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan.

3. *Job satisfaction*

Job satisfaction merupakan sikap yang paling terkemuka yang ada kaitannya dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) setelah dipelajari secara luas. Hubungan antara *Job satisfaction* dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berawal pada hipotesis “kepuasan menyebabkan *Employee performance*” terutama fokus pada sikap karyawan, apabila karyawan termotivasi dari dalam dan luar diri mereka, maka mereka akan membalas dan dapat melampaui persyaratan tugas mereka.

4. Kesan Karyawan

Beberapa para ahli berpendapat bahwa seorang karyawan dapat membantu orang lain serta membutuhkan tanggung jawab atas tugas tambahan guna untuk mendorong citra yang baik bagi dirinya dalam organisasi. Apabila seorang karyawan terlibat dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang diamati supervisor, maka supervisor dapat memberikan suatu penghargaan pada karyawannya. Para penulis lainnya juga berpendapat bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan manajemen kesan saling bergantung.

5. Kepemimpinan

Beberapa para ahli berpendapat bahwa perilaku pemimpin mendukung untuk membentuk perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), hal ini disebabkan perilaku pemimpin berperilaku baik kepada setiap karyawan secara langsung atau tidak membantu karyawan

dalam menyelesaikan persoalan dan sebagai imbalannya. Seorang karyawan akan merasa berkewajiban untuk membalas perilaku baik itu. Dalam penelitian jurnal lainnya juga menekankan bahwa pentingnya kepemimpinan yang transformasional dalam memperoleh perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pemimpin yang transformasional akan mendapatkan bawahan mereka yang melebihi ekspektasi *employee performance* untuk membentuk visi, memberikan model peran yang tepat serta mendorong penerimaan tujuan kelompok dengan memberi dukungan individual dan tujuan *employee performance* tinggi.

6. Karakteristik Tugas

Para ahli mengungkapkan bahwa karakteristik tugas mempunyai hubungan yang konsisten dengan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Mereka mengidentifikasi beberapa karakteristik tugas secara intrinsik yang dapat memotivasi seorang karyawan dalam mengerjakan tugas. Karakteristik tugas yang paling jelas ialah rutinitas, kemandirian dalam mengerjakan tugas serta tugas yang saling ketergantungan dalam tujuan.

2.1.1.3 Indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Istilah *OCB* pertama kali diajukan oleh Organ (2001), yang mengemukakan lima dimensi primer yang merupakan indikator dari *OCB*, yaitu:

1. *Altruism*, yaitu perilaku membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, misalnya bersedia secara sukarela membantu rekan kerja

yang kurang paham dan rekan kerja baru, membantu rekan kerja yang mendapat pekerjaan *overload*, mengerjakan pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.

2. *Courtesy*, yaitu perilaku mencegah terjadinya masalah yang berkaitan dengan hubungan pekerjaan, misalnya karyawan mampu mempertimbangkan segala dampak dari apa yang dilakukannya terhadap rekan kerja yang lain yang berkaitan dengan hubungan pekerjaan itu.
3. *Civic Virtue*, yaitu perilaku bertanggung jawab untuk berpartisipasi dalam aktivitas kehidupan perusahaan, misalnya menghadiri pertemuan yang tidak diperlukan bagi dirinya tetapi bermanfaat bagi perusahaan, bersedia mengikuti atau mentaati perubahan-perubahan yang terjadi dalam perusahaan, memiliki inisiatif untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.
4. *Conscientiousness*, yaitu dedikasi untuk bekerja dan mencapai hasil diatas standar yang ditetapkan, misalnya bekerja sepanjang hari, tidak membuang-buang waktu, mentaati semua peraturan perusahaan, secara sukarela bersedia melakukan pekerjaan yang tidak menjadi tanggung jawabnya.
5. *Sportsmanship* yaitu perilaku menerima kondisi atau keadaan yang tidak menyenangkan dan kurang ideal, misalnya tidak suka mengeluh secara picik dan tidak suka melalaikan realitas.

Penelitian ini akan menggunakan lima dimensi primer dari *OCB* yang dikemukakan oleh Organ (2001), yaitu *altruism*, *courtesy*, *civic virtue*,

conscientiousness, dan *sportsmanship*.

2.1.2 Quality of Work Life (QWL)

2.1.2.1 Pengertian Quality of Work Life (QWL)

Quality of Work Life (QWL) mengacu pada keadaan menyenangkan atau tidak menyenangkannya lingkungan pekerjaan bagi seseorang. Tujuan utamanya adalah pengembangan lingkungan kerja yang sangat baik bagi karyawan dan juga bagi produksi. Fokus utama dari *Quality Of Work Life* sendiri adalah bahwa lingkungan kerja dan semua pekerjaan di dalamnya harus sesuai dengan orang-orang dan teknologi (Davis dan Newstrom, 1994). Kemudian Sumarsono (2004) mendefinisikan *Quality Of Work Life* sebagai salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi SDM dalam organisasi, sebagai suatu upaya pimpinan untuk memenuhi kebutuhan anggota maupun organisasi secara simultan dan terus menerus.

Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life* (QWL) merupakan salah satu bentuk filsafat yang diterapkan manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumberdaya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut ialah: kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karier, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan.

Pengertian *Quality Of Work Life* yang banyak digunakan adalah pengertian yang berasal dari Cascio, hal tersebut dikarenakan Cascio dipandang sebagai

pelopor dari perkembangan *Quality Of Work Life* itu sendiri. Menurut Cascio *Quality Of Work Life* dapat diartikan menjadi dua pandangan, pandangan pertama menyebutkan bahwa *Quality Of Work Life* merupakan sekumpulan keadaan dan praktek dari tujuan organisasi (contohnya : pemerdayaan pekerjaan, kebijakan promosi dari dalam, penyeliaan yang demokratis, partisipasi karyawan, dan kondisi kerja yang aman).

Istilah kualitas kehidupan kerja pertama kali diperkenalkan pada Konferensi Buruh Internasional pada tahun 1972, tetapi baru mendapat perhatian setelah United Auto Workers dan General Motor berinisiatif mengadopsi praktik kualitas kehidupan kerja untuk mengubah sistem kerja.

Ada dua pandangan mengenai maksud dari kualitas kehidupan kerja. Pandangan pertama mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan organisasi. Contohnya: pemerdayaan kerja, penyeliaan yang demokratis, keterlibatan pekerja dan kondisi kerja yang aman. Sementara yang lainnya menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu tumbuh dan berkembang selayaknya manusia (Wayne, 1992 dalam Noor Arifin, 1999).

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

Berdasarkan uraian tersebut diketahui bahwa *Quality Of Work Life* adalah

keadaan menyenangkan atau tidak menyenangkannya lingkungan pekerjaan bagi seseorang yang bertujuan untuk pengembangan lingkungan kerja yang sangat baik bagi karyawan.

2.1.2.2 Indikator Quality of Work Life (QWL)

John & Louis (1997), dan Wayne (2003) mengemukakan beberapa aspek untuk mengetahui kualitas kehidupan kerja pada karyawan sebagai bagian dari performa manajemen perusahaan, yang meliputi:

1. Manajemen partisipatif (*participatory of management*), yakni karyawan memperoleh kesempatan untuk berpartisipasi dalam organisasi, dapat melakukan berbagai aktivitas yang relevan dengan aktivitas kerja pokok maupun di luar pekerjaan di lingkungan perusahaan.
2. Lingkungan kerja yang baik, sehat dan aman (*safety, health & work environment*). Karyawan merasa nyaman bekerja di lingkungan yang tidak termasuk kategori *sick environmental (building)* meskipun dengan pekerjaan berisiko karena perusahaan memberikan sarana dan jaminan, sehingga karyawan merasa aman dalam menyelesaikan tugas- tugasnya.
3. Desain pekerjaan, menurut Greendberg and Baron (dalam Sitohang, 2007) pekerjaan di desain untuk membantu karyawan melakukan pekerjaan dengan senang dan peduli dengan apa yang dilakukan, serta menjadi berharga dan memiliki arti bagi karyawan dalam melakukan aktivitas kerja. Desain pekerjaan memiliki spesifikasi, yaitu; *Skill variety*, yaitu karyawan lebih ditekankan pada keahliannya, yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan; *Task identity*, yaitu karyawan melakukan pekerjaan secara

bertahap sesuai prosedur kerja; *Task significance*, yaitu pekerjaan dipandang sebagai suatu hal yang penting bagi kehidupan bagi pekerjaan orang lain; *Autonomy*, yaitu karyawan memiliki keleluasaan untuk dapat mempertanggungjawabkan rancangan pekerjaan sampai pada hasil pekerjaan; dan *Feedback*, yaitu karyawan memperoleh umpan balik informasi mengenai *Employee performancenya*.

4. Kesempatan memperoleh pengembangan potensi diri (*human resources development*), yaitu kesempatan mengikuti pelatihan (*training*), pemahaman nilai (*value*) pekerjaan, desain kerja sebagai pertimbangan untuk penyelesaian tugas (*reason for effort*), dan atribusi diri (*internal locus of control*), mengambil hikmah atas kegagalan.
5. Penghargaan kerja (*working reward*), yakni karyawan mendapat kesempatan untuk membangun atau meningkatkan *performance* sehingga akan berusaha menghindari kegagalan (*value*), berusaha menunjukkan hal yang dipandang lebih berharga (*demonstrating one's worth*), dan dapat mempertimbangkan pandangan sosial (*social comparison*) dalam mencapai hasil atau prestasi dalam pekerjaan.

2.1.3 Job Satisfaction

2.1.3.1 Pengertian Job Satisfaction

Menurut Fleisman dan Bass (dalam Wijono, 2012) *job satisfaction* merupakan suatu tindakan efektif karyawan terhadap pekerjaannya. *job satisfaction* dianggap sebagai hasil pengalaman karyawan dalam kaitannya dengan penilaian terhadap diri sendiri seperti apa yang dikehendaki atau diharapkan dari

pekerjaannya. Menurut Blum dan Naylor (dalam Wijono, 2012) *job satisfaction* merupakan hasil dari berbagai sikap yang ditunjukkan oleh seorang karyawan.

Istilah *job satisfaction* (*job satisfaction*) merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat *job satisfaction* tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya (Robbins, 2003). Wibowo (2013) menyatakan bahwa pada hakikatnya *job satisfaction* adalah tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya. Mangkunegara (2013) menambahkan bahwa *job satisfaction* adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* karyawan adalah suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya upah, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis.

2.1.3.2 Indikator Job Satisfaction

Indikator *job satisfaction* karyawan menurut Robbins dan Judge (2012), yaitu:

1. Sifat pekerjaan.

Pekerjaan yang memberikan *job satisfaction* bagi karyawan adalah pekerjaan yang menarik, adanya kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

2. Pengawasan.

Pengawasan adalah kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.

3. Gaji.

Gaji merupakan sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dalam organisasi.

4. Peluang promosi.

Peluang promosi terkait dengan adanya kesempatan bagi karyawan untuk menduduki posisi tertentu dalam suatu perusahaan.

5. Hubungan dengan rekan kerja.

Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

Penelitian ini akan menggunakan indikator *job satisfaction* karyawan menurut Robbins dan Judge (2012), yaitu sifat pekerjaan, pengawasan, gaji, peluang promosi, dan hubungan dengan rekan kerja.

2.1.4 Employee Performance

2.1.4.1 Pengertian Employee Performance

Employee performance adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam) Kusriyanto (dalam

Mangkunegara, 2007). Lebih lanjut Wijono (2012) menyatakan bahwa *Employee performance* merupakan berbagai usaha karyawan untuk mencapai tujuan melalui produktivitas kerja yang ditampakkan secara kuantitas maupun kualitas. Hal tersebut dapat dicapai dengan cara menjalankan atau menyempurnakan tugas secara efisien dan efektif dalam organisasi. Torang (2013) menyatakan bahwa *Employee performance (performance)* adalah kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut diketahui bahwa *Employee performance* adalah suatu kemampuan individu atau kelompok karyawan yang diperoleh dengan tujuan untuk mencapai tujuan dan hasil yang diharapkan, serta dalam mencapai efektivitas dan produktivitas saat menyelesaikan tugas-tugas mereka.

2.1.4.2 Indikator Employee Performance

Menurut Robbins (2006) dalam Tjiabrata, (2022) pengukuran kinerja karyawan terdiri dari beberapa indikator, berikut merupakan beberapa indikator kinerja karyawan:

1. Kualitas Kerja

Diukur berdasarkan persepsi karyawan tentang hasil kerja dan kecocokan tugas dengan keterampilan yang dimiliki.

2. Kuantitas

Indikator kuantitas berfokus pada total output yang dihasilkan oleh karyawan dalam waktu tertentu. Ukuran indikator ini bisa berupa jumlah

produk yang dihasilkan atau jumlah tugas serta siklus aktivitas yang telah diselesaikan. Intinya, indikator ini menilai seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan, yang mencerminkan tingkat efisiensi dan produktivitas karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

3. Ketepatan Waktu

Indikator ketepatan waktu menilai sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Ini melibatkan penilaian terhadap kemampuan karyawan dalam memenuhi tenggat waktu dan berkoordinasi dengan hasil yang diharapkan

4. Efektivitas

Indikator efektivitas menilai sejauh mana sumber daya organisasi, seperti tenaga kerja, dana, teknologi, dan bahan baku, dimanfaatkan secara maksimal untuk mencapai hasil yang diinginkan. Ini menunjukkan kemampuan karyawan dan organisasi dalam meningkatkan output sambil mengurangi pemborosan sumber daya. Indikator ini sangat penting untuk mengevaluasi seberapa efektif kinerja organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya

5. Kemandirian

Indikator kemandirian menilai sejauh mana seorang karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan mandiri dan bertanggung jawab. Kemandirian juga mencerminkan rasa percaya diri dan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas mereka, yang berkontribusi pada efisiensi dan produktivitas tim secara keseluruhan.

2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Employee Performance*

Torang (2013) mengemukakan bahwa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi *employee performance*, antara lain:

1. Faktor individu

Faktor individu, meliputi kemampuan, motivasi dan latar belakang pendidikan.

2. Faktor psikologis

Faktor psikologis meliputi *attitude* dan *personality*.

3. Faktor organisasi

Faktor organisasi, meliputi kepemimpinan, *reward*, dan pembagian peran.

Simamora (dalam Mangkunegara, 2007) menyatakan bahwa *employee performance* dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- a) Faktor individual, yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi.
- b) Faktor psikologis, yang terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi.
- c) Faktor organisasi, yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.

Ruky (dalam Tangkilisan, 2007) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *employee performance*, antara lain:

1. Teknologi, yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi

tingkat *employee performance* organisasi tersebut.

2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
3. Kualitas lingkungan fisik, meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan.
4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dan lain-lainnya.

Berdasarkan uraian tersebut diketahui bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *employee performance*, yaitu faktor individual, faktor psikologis, dan faktor organisasi.

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Employee Performance

Organizational citizenship behavior (OCB) dianggap sebagai suatu perilaku di tempat kerja yang sesuai dengan penilaian pribadi yang melebihi persyaratan kerja dasar seseorang. OCB juga dapat dijelaskan sebagai perilaku yang melebihi permintaan tugas.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chelagat, dkk (2015) menunjukkan bahwa *organizational citizen behavior* merupakan faktor penting dalam *employee performance* pada karyawan Sektor Perbankan, Kabupaten

Nairobi, Kenya. Penelitian Barsulai, et.al (2019) menunjukkan bahwa *organizational citizen behavior* terhadap *employee productivity* pada karyawan di hotel berperingkat bintang di Kenya. Faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap *Employee performance* personil Poltabes Bareleng adalah partisipasi. Putri dan Utami (2017) juga menyimpulkan hasil penelitiannya bahwa secara simultan (bersama-sama) pada setiap variabel bebas yang merupakan dimensi *organizational citizen behavior* menentukan variabel *Altruism* (X1), *Conscientiousness* (X2), *Sportsmanship* (X3), *Courtesy* (X4), *Civic virtue* (X5) mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap *Employee performance*.

Mengacu pada uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Organizational citizenship behavior (OCB)* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*

2.2.2 Pengaruh Quality of Work Life (QWL) terhadap Employee Performance

Employee performance memegang peranan penting dalam hal kelangsungan organisasi. Sesuai dengan Mangkunegara (2017) yang menyatakan bahwa *Employee performance* merupakan hasil dari pekerjaan yang dicapai berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan serta hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penelitian yang dilakukan Allama dan Shaik (2020) menemukan bahwa enam faktor seperti otonomi, hubungan antar kelompok, pengakuan, manfaat ekonomi, harga diri dan hubungan pengawasan

merupakan penentu QWL yang paling penting; karyawan yang sudah menikah dan karyawan sektor publik ditemukan memiliki skor rata-rata yang tinggi pada QWL dibandingkan dengan rekan-rekan mereka dan mayoritas karyawan di perusahaan tersebut memiliki tingkat kualitas kehidupan kerja yang rendah.

Kualitas kehidupan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *employee performance* dalam suatu perusahaan. Kualitas kehidupan kerja mampu meningkatkan peran serta sumbangan antar anggota karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, sangat diperlukan perhatian yang serius oleh para pemimpin organisasi dalam mewujudkan kualitas kehidupan kerja, karena akan menolong organisasi dalam mempertahankan karyawan-karyawan terbaik mereka serta dapat meningkatkan *Employee performance* organisasi. Sebagaimana penelitian terdahulu yang dilakukan Farmi, dkk (2021) yang menunjukkan bahwa *Quality Of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*.

Mengacu pada uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Quality of work life (QWL)* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*

2.2.3 Pengaruh Job satisfaction terhadap Employee Performance

Job satisfaction adalah suatu tingkat emosi yang positif dan menyenangkan individu. Dengan kata lain, *Job satisfaction* adalah suatu hasil pemikiran individu terhadap pekerjaan atau pengalaman yang positif dan menyenangkan dirinya. *Job satisfaction* dapat dilihat dari segi moral dan keterlibatan kerja. *Job satisfaction* dikategorikan moral dan *Job satisfaction* sebagai suatu emosi positif yang akan

dilalui oleh karyawan. *Job satisfaction* memiliki peran penting bagi peningkatan *employee performance*.

Sebagaimana penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nurizki (2015) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara *Job satisfaction* terhadap persepsi *Employee performancenya* polisi lalu lintas di Polresta Bogor. Lebih lanjut Susanti dan Palupiningdyah (2016) juga menyimpulkan hasil penelitiannya bahwa *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee performance*.

Mengacu pada uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Job satisfaction* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*

2.2.4 Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Job Satisfaction

Job satisfaction dapat memaksimalkan keuntungan perusahaan melalui empat cara yaitu, karyawan yang puas akan bekerja dengan maksimal, karyawan yang puas cenderung lebih produktif, karyawan yang puas akan bekerja lebih lama di perusahaan dan karyawan yang puas akan menciptakan pelanggan yang puas juga (Sari, 2019). Selaras dengan pendapat yang menyatakan bahwa *job satisfaction* yang rendah akan merugikan perusahaan, seperti produktivitas kerja karyawan yang rendah, turn over tinggi dan menurunnya laba perusahaan. Aspek dari *Job satisfaction* yaitu *pay*, *promotion*, *supervision*, *benefits*, *contingent rewards*, *operating procedures*, *coworkers*, *nature of work*, dan *communication* (Spector, 2022).

George dan Jones (dalam Moningka, dkk 2021) berpendapat bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi *job satisfaction* adalah *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian sebelumnya (Ritonga, 2018; Lukito, 2020; Prasetyo & Hayuningrat, 2017; Huda, 2018) juga menunjukkan hasil yang signifikan dan positif *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap *job satisfaction*.

Mengacu pada uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4 : *Organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*

2.2.5 Pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) terhadap *Job Satisfaction*

Quality of Work Life merupakan salah satu faktor penting untuk motivasi manusia dan meningkatkan *job satisfaction* (Kermansaravi et al., 2015). *Quality of Work Life* (kualitas kehidupan kerja) adalah konsep yang komprehensif yang terdiri dari kesehatan fisik dan psikologis, situasi ekonomi, kepercayaan pribadi dan interaksi dengan lingkungan (Khorsandi et al., 2010). Suasana kerja akan menciptakan kualitas kehidupan kerja yang kondusif bagi tercapainya tujuan organisasi dimana peningkatan *Quality of Work Life* dapat memiliki dampak positif pada *Job satisfaction* (Paseki, 2013). Hasil-hasil penelitian tersebut menyiratkan bahwa *Quality of Work Life* adalah cara yang tepat untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan. Dengan melalui suatu proses, sumber daya manusia (karyawan) akan lebih memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaan mereka (Aryansah dan Erika, 2013).

Banyak penelitian tentang *Quality Of Work Life* telah dilakukan dan

hasilnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *Quality Of Work Life* dengan beberapa variabel dalam organisasi seperti motivasi kerja dan kepuasan karyawan (Fitriadi, 2012). Rokhman (2012) dalam penelitiannya juga membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara *Quality Of Work Life* dengan *Job satisfaction*, yang dapat diartikan semakin tinggi *Quality Of Work Life* seorang karyawan maka semakin tinggi pula *Job satisfaction*nya. Hasil penelitian lainnya juga mengungkapkan hubungan *Quality Of Work Life* dan *Job satisfaction* pada pegawai organisasi pemerintahan di Iran, dimana dikatakan bahwa penerapan kualitas kehidupan kerja yang baik akan meningkatkan *Job satisfaction* karyawan (Nekouei, et.al, 2014).

Mengacu pada uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5 : *Quality of work life (QWL)* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*

2.2.6 Pengaruh Organizational citizenship behavior (OCB) terhadap Employee Performance yang dimediasi oleh Job Satisfaction

Organizational citizenship behavior (OCB) mengacu pada perilaku sukarela karyawan yang melampaui tugas formal mereka, seperti membantu rekan kerja dan berkontribusi positif terhadap lingkungan kerja. Perilaku ini dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. *Job Satisfaction* mencerminkan sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, yang dapat memengaruhi motivasi dan komitmen mereka.

Studi oleh (Anwar, 2021) menemukan bahwa *Organizational citizenship behavior (OCB)* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* dan *Employee Performance*. *Job Satisfaction* juga berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara *Organizational citizenship behavior (OCB)* dan *Employee Performance*, yang berarti bahwa *Organizational citizenship behavior (OCB)* meningkatkan *Employee Performance* baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja. Selain itu, penelitian oleh (Putro, 2024) menunjukkan bahwa *Organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* melalui mediasi *Job Satisfaction*. Hal ini mengindikasikan bahwa perilaku *Organizational citizenship behavior (OCB)* yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan *Employee Performance*.

Mengacu pada uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6 : *Job Satisfaction* memediasi hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap *Employee Performance*

2.2.7 Pengaruh Quality of Work Life (QWL) terhadap Employee Performance yang dimediasi oleh Job Satisfaction

Quality of Work Life (QWL) mengacu pada kualitas lingkungan kerja dan kesejahteraan karyawan dalam organisasi. *Quality of Work Life (QWL)* yang baik mencakup aspek-aspek seperti kondisi kerja yang aman, remunerasi yang adil, kesempatan pengembangan karir, dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan

pribadi. *Job Satisfaction* adalah perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang dapat mempengaruhi motivasi dan komitmen mereka.

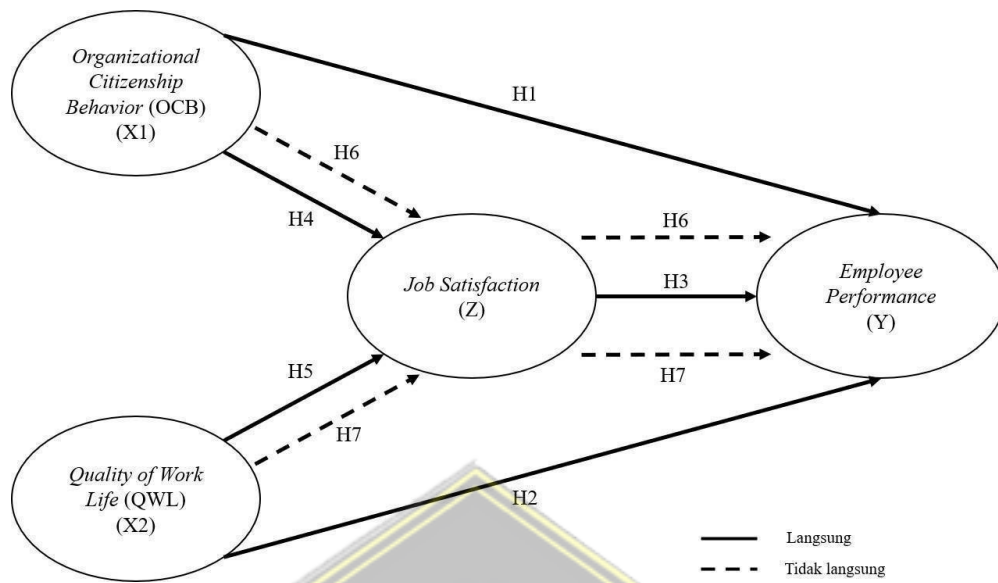
Studi oleh (Hefni, 2022) menemukan bahwa *Quality of Work Life (QWL)* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*, baik secara langsung maupun melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi. Hal ini berarti bahwa peningkatan *Quality of Work Life (QWL)* dapat meningkatkan *Job Satisfaction*, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian oleh (Riyadi, Rahwana, & Asyiah, 2024) juga menunjukkan bahwa *Quality of Work Life (QWL)* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* melalui mediasi *Job Satisfaction*. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa *Quality of Work Life (QWL)* yang berkualitas dapat meningkatkan *Job Satisfaction*, yang selanjutnya berdampak positif pada *Employee Performance*.

Mengacu pada uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

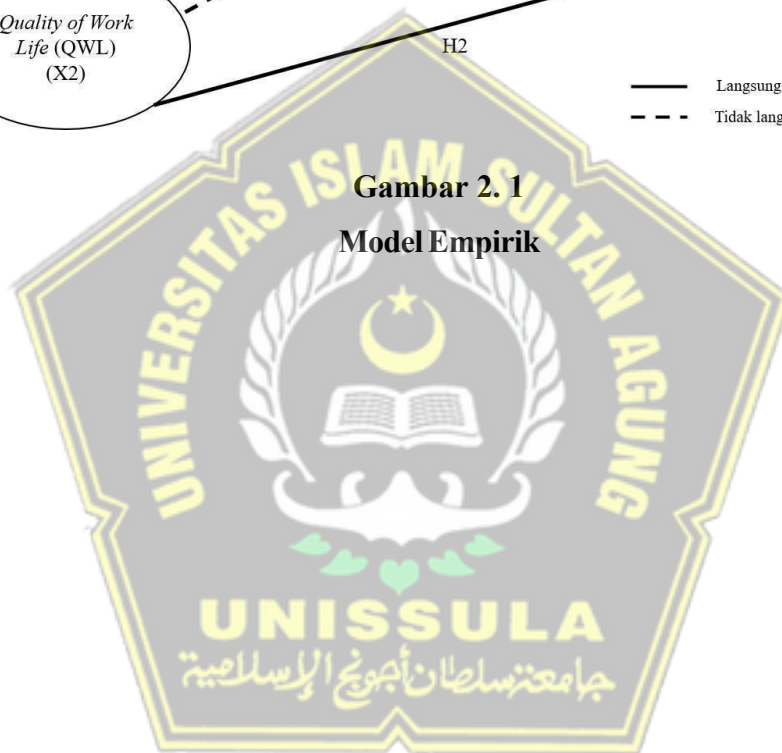
H7 : *Job Satisfaction* memediasi hubungan antara *Quality of Work Life (QWL)* terhadap *Employee Performance*

2.3 Model Empiris Penelitian

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dibuat suatu model penelitian bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Quality of Work Life (QWL)* berpengaruh terhadap *job satisfaction*, *employee performance*. Adapun model penelitian dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 2.1
Model Empirik



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif yaitu sebagai sebuah pendekatan dalam penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data dengan kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2010: 8). Metode penelitian yang digunakan peneliti dalam penelitian ini dilihat dari teknik pengumpulan data menggunakan metode penelitian survei, yaitu metode yang digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah, tetapi peneliti melakukan perlakuan dalam pengumpulan data, misalnya dengan menyebarkan kuesioner, tes, wawancara terstruktur dan sebagainya (Sugiyono, 2015).

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2016) Populasi adalah wilayah dari keseluruhan objek yang mempunyai sifat dan karakteristik tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti dengan melakukan penyelidikan dan mempelajarinya kemudian menarik kesimpulan. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bukit Semarang Jayametro.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari objek yang diselidiki dari keseluruhan objek yang ada. Sampel harus representatif artinya harus mewakili populasi yang dipilih sebagai sasaran penelitian. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bukit Semarang Jayametro yang berjumlah 55 karyawan tetap.

3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel menggunakan teknik studi populasi atau sensus, yaitu teknik penentuan sampel yang meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian (Sugiyono, 2016). Adapun teknik pengambilan sampel menggunakan sensus dimana seluruh dijadikan responden. Sehingga total seluruh sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 55 karyawan.

3.3 Sumber Dan Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer yaitu data yang disajikan atau digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari pembagian kuesioner. Adapun data primer yang digunakan disajikan dalam penelitian ini meliputi data karakteristik responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan umum terakhir, jenjang kepangkatan, serta data mengenai jawaban responden mengenai variabel-variabel penelitian.

1. Data Primer

Data primer yang digunakan peneliti adalah hasil kuesioner yang dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden. Kuesioner menggunakan teknik pengumpulan data dan formulir berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada pelanggan. Kuesioner ini digunakan untuk

mengetahui tanggapan responden. Data primer yang disertakan adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian yaitu *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Quality of Work Life (QWL)*, *Job satisfaction*, *Employee performance*.

2. Data Sekunder

Data Sekunder Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dan dapat digunakan untuk mendukung data utama yakni, dengan mencari dan mengumpulkan informasi dari dokumen pendukung yang berisi data yang sesuai dengan objek penelitian.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penggunaan kuesioner. Metode pengumpulan data dilakukan dengan mengajukan beberapa pertanyaan kepada responden. (Sugiyono, 2016).

3.5 Variabel dan Indikator

Penelitian ini menggunakan 4 variabel, dimana definisi operasional variabel yaitu diantaranya, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Quality of Work Life (QWL)*, *Job satisfaction*, *Employee performance*. Pengumpulan data dalam penelitian ini dengan kuesioner yang disusun dengan menurunkan beberapa aspek yang terkait dengan variabel penelitian. Alat pengumpulan data dalam penelitian ini mengacu pada Skala *Likert*. Sugiyono (2016) menyatakan bahwa Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan Skala *Likert* maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator

tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun *item-item* instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Masing-masing *item* pernyataan menyediakan alternatif pilihan jawaban yang disusun berdasarkan Skala *Likert* dengan rentang lima skala (1 s.d 5) yang menggambarkan tingkatan kondisi, yakni kategori-kategori tertentu yang mewakili pilihan jawaban responden. Selanjutnya dilakukan pembobotan pada masing-masing alternatif jawaban pada setiap *item* pernyataan yang dipilih oleh responden, yaitu:

Tabel 3. 1
Alternatif Jawaban Kuesioner dan Skor

Alternatif Jawaban	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Cukup Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Adapun definisi konseptual masing-masing variabel dalam penelitian ini, sebagai berikut:

Tabel 3. 2
Definisi Operasional Variabel

No.	Definisi Variabel Operasional	Indikator	Sumber
1.	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> adalah perilaku yang dilakukan oleh individu atau karyawan dengan senang hati walaupun tidak termasuk dalam <i>job description</i> .	1. <i>Altruism</i> 2. <i>Courtesy</i> 3. <i>Civic Virtue</i> 4. <i>Conscientiousness</i> 5. <i>Sportsmanship</i>	Organ (2001)
2.	<i>Quality of Work Life</i> adalah keadaan menyenangkan atau tidak menyenangkannya dalam lingkungan pekerjaan.	1. Manajemen partisipatif (<i>participatory of management</i>) 2. Lingkungan kerja yang baik, sehat dan aman (<i>safety, health & work environment</i>) 3. Desain pekerjaan 4. Kesempatan 5. Penghargaan kerja (<i>working reward</i>)	John & Louis (1997), dan Wayne (2003)
3.	<i>Job satisfaction</i> adalah suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya upah, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis.	1. Sifat pekerjaan 2. Pengawasan 3. Gaji 4. Peluang promosi 5. Hubungan dengan rekan kerja	Robbins dan Judge (2012)
4.	<i>Employee performance</i> adalah suatu kemampuan individu atau kelompok karyawan yang diperoleh dengan tujuan untuk mencapai tujuan dan hasil yang diharapkan, serta dalam mencapai efektivitas dan produktivitas saat menyelesaikan tugas-tugas	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian	Robbins (2006) dalam Tjiabrata (2022)

3.6 Metode Analisis Data

Dalam hal ini teknik analisis data yang digunakan adalah uji instrumen penelitian dan analisis regresi linear berganda, yang dioperasikan melalui program

SPSS. Penggunaan analisis regresi linear berganda dalam menganalisis model penelitian diharapkan dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah construct dan pada saat yang sama akan mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah diidentifikasi dimensi- dimensinya. (Ferdinand, 2006).

3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Siregar (2010) menyatakan bahwa “Statistika deskriptif adalah statistik yang berkenaan dengan bagaimana cara mendeskripsikan, menggambarkan, menjabarkan atau menguraikan data sehingga mudah dipahami”. Analisis deskriptif dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai jawaban responden mengenai variabel-variabel yang digunakan. Analisis deskriptif dilakukan pada data karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, usia, dan lama bekerja yang dilakukan dengan menggunakan jumlah dan persentase.

Analisis deskriptif juga dilakukan pada jawaban responden atas pernyataan-pertanyaan untuk masing-masing variabel penelitian. Analisis deskriptif terhadap jawaban responden tersebut dilakukan dengan menggunakan nilai minimal, nilai maksimal, nilai rerata, dan nilai standar deviasi. Berdasarkan pada jawaban responden berikutnya akan diperoleh satu kecenderungan atas jawaban yang dipilih.

3.6.2 Analisis Kuantitatif

Teknik analisis yang digunakan untuk mempermudah penelitian yang dilakukan adalah analisis data kuantitatif. Analisis data kuantitatif digunakan karena merupakan perhitungan dan pengukuran variabel penjelasan berdasarkan hasil yang telah diperhitungkan. Kemudian menggunakan metode statistik atau perhitungan dengan mengacu pada angka atau rumus.

3.6.2.1 Uji Instrumen

3.6.2.1.1 Uji Validitas

Azwar (2017) mengatakan bahwa “Validitas berasal dari kata *validity* yang berarti sejauh mana akurasi suatu tes atau skala dalam menjalankan fungsi pengukurannya, atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut”. Pengukuran dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila menghasilkan data yang secara akurat memberikan gambaran mengenai variabel yang diukur seperti dikehendaki oleh tujuan pengukuran tersebut. Akurat dalam hal ini berarti tepat dan cermat sehingga apabila tes menghasilkan data yang tidak relevan dengan tujuan pengukuran, maka dikatakan sebagai pengukuran yang memiliki validitas rendah.

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011). Pengujian validitas dengan nilai total koefisien yang tinggi menunjukkan kesesuaian antara fungsi-fungsi *item* dengan fungsi alat ukur. Suatu pernyataan pada kuesioner jika $r\text{-hitung} > r\text{-kritis}$ maka status butir kuesioner adalah valid dan jika $r\text{-hitung} < r\text{-kritis}$ maka butir kuesioner tersebut tidak valid. Uji Reliabilitas.

3.6.2.1.2 Uji Reliabilitas

Azwar (2016) menyatakan bahwa reliabilitas berasal dari kata *rely* dan *ability*. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi disebut sebagai pengukuran yang reliabel (*reliable*). Konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Pengukuran yang tidak reliabel tentu tidak akan

konsisten pula dari waktu ke waktu. Pengujian terhadap *item-item* yang valid alat ukur yang digunakan dengan menggunakan teknik uji reliabilitas *Alpha Cronbach*. Rumus perhitungan reliabilitas dengan uji Cronbach Alpha dengan kriteria hasil pengujian reliabilitas menurut Nunnally (dalam Ghozali, 2011) adalah jika nilai *Cronbach Alpha* hasil perhitungan $> 0,7$ maka dapat dikatakan bahwa variabel penelitian adalah reliabel.

3.6.2.2 Uji Asumsi Klasik

3.6.2.2.1 Uji Normalitas

Uji persyaratan data yang dilakukan oleh peneliti adalah uji normalitas untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas adalah uji untuk mengukur apakah data memiliki distribusi normal, sehingga dapat dipakai dalam statistik parametrik. Uji normalitas sampel dimaksudkan untuk menguji normal tidaknya sampel. Pengujian diadakan dengan maksud untuk melihat normal tidaknya data yang akan dianalisis. Dalam penelitian ini menggunakan teknik uji parametrik Kolmogorov-Smirnov. Dasar pengambilan keputusan dari uji normalitas ini adalah dengan melihat probability asymp.sig (2-tailed). Jika nilai probability asymp.sig yang dihasilkan $> 0,05$ maka data berdistribusi normal (Priyatno, 2018).

3.6.2.2.2 Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel

ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol (Ghozali, 2011). Multikolinieritas dilakukan untuk menunjukkan bahwa antara variabel independen mempunyai hubungan langsung (berkorelasi). Konsekuensi dari multikolinearitas akan menyebabkan kuesioner regresi nilainya kecil, apabila standar error regresi nilainya besar maka pengujian individunya tidak signifikan. Ciri adanya multikolinieritas adalah R^2 tinggi, F-test signifikan namun t-testnya banyak yang tidak signifikan. Korelasi antara variabel independen dapat diketahui dengan menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF) dengan kriteria menurut (Ghozali, 2011) yaitu:

- a) Jika angka tolerance di atas 0,1 dan $VIF < 10$ dikatakan tidak terdapat gejala multikolinearitas.
- b) Jika angka tolerance di bawah 0,1 dan $VIF > 10$ dikatakan terdapat gejala multikolinearitas.

3.6.2.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas dan tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2011). Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dalam penelitian ini adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatter plot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y$

sesungguhnya) yang telah di-studentized. Dasar analisis terjadi heteroskedastisitas adalah :

1. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas/di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.6.2.3 Analisis Regresi Berganda

Adapun persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1 \quad \text{persamaan (1)}$$

$$Y = \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + \beta_6 Y_1 + e_2 \quad \text{persamaan (2)}$$

Keterangan:

Z = *Job satisfaction*

Y = *Employee performance*

X_1 = *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

X_2 = *Quality of Work Life (QWL)*

$\beta_1, \beta_1 \dots$ = Koefisien Regresi e_1, e_2 = Error

3.6.2.4 Pengujian Hipotesis

Untuk menguji signifikansi dari hasil studi maka perlu melakukan uji t (parsial) dan uji model di bawah:

3.6.2.4.1 Uji t

Dalam penelitian ini pengujian dilakukan menggunakan uji t untuk menguji regresi secara individu yaitu antara variabel dependen dengan variabel independen

dengan membandingkan t hitung dengan t tabel, $\alpha = 0,5$.

- a) Apabila t hitung $>$ t tabel = H_a diterima, 0 artinya, terdapat pengaruh yang signifikan.
- b) Apabila t hitung $<$ t tabel = H_o diterima, 0 artinya, tidak terdapat pengaruh yang signifikan.

3.6.2.4.2 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat seberapa besar variabel-variabel independen secara bersama mampu memberikan penjelasan mengenai variabel dependen dimana nilai R^2 berkisar antara 0 sampai 1 ($0 \leq R^2 \leq 1$). Semakin besar nilai R^2 , maka akan semakin besar variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen. Koefisien determinasi dihitung dengan mencari total R^2 .

3.6.2.4.3 Uji Sobel (Sobel Test)

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh uji sobel (sobel test). Uji sobel dilakukan untuk menguji apakah ada hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen melalui variabel mediator (Intervening). Variabel mediator (intervening) dalam penelitian ini adalah brand preference (Z). Untuk menguji seberapa besar peran variabel mediator dalam mempengaruhi variabel independen ke depan dan digunakan uji sobel test.

Dimana uji sobel test menggunakan uji Z dengan rumus sebagai berikut :

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{\frac{b^2 SE^2}{a} + \frac{a^2 SE^2}{b}}}$$

Keterangan:

a = koefisien regresi variabel independen terhadap variabel mediasi

b = koefisien regresi mediasi terhadap dependen

SE_a^2 = besar standar error pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi

SE_b^2 = besar standar error pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen.



BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden

Sebagai sampel penelitian, yang terdiri dari karyawan tetap PT. Bukit Semarang Jayametro. Identitas responden diidentifikasi berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Berikut adalah pembahasan dari masing-masing karakteristik responden :

Tabel 4.1
Karakteristik Responden

No	Rincian Responden	Jumlah	Persentase
1	Jenis Kelamin		
	Laki-laki	21	38.2%
	Perempuan	34	61.8%
2	Usia		
	21 – 25 tahun	9	16.4%
	26 – 30 tahun	12	21.8%
	Lebih dari 30 tahun	34	61.8%
3	Pendidikan Terakhir		
	SMA/SMK	10	18.2%
	Diploma	22	40%
	Tamat Sarjana (S1)	21	38.2%
	Tamat Pascasarjana (S2)	2	3.6%
4	Masa Kerja		
	Kurang dari 5 tahun	21	38.2%
	5 – 10 tahun	28	50.9%
	Lebih dari 10 tahun	6	10.9%
	Total	55	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.1. dapat diketahui bahwa sebagian besar Karyawan PT. Bukit Semarang Jayametro berjenis kelamin perempuan sebanyak 34 orang (61,8%), sedangkan responden berjenis kelamin laki-laki sebesar 21 orang (38,2%). Hasil pengolahan data tentang identitas responden berdasarkan atas jenis kelamin mengindikasikan bahwa responden perempuan lebih banyak menjadi Karyawan

PT. Bukit Semarang Jayametro.

Sebagian besar responden yang merupakan Karyawan PT. Bukit Semarang Jayametro berumur lebih dari 30 tahun sebanyak 34 responden (61,8%), responden berumur 21 – 25 tahun sebanyak 9 responden (16,4%), dan responden berumur 26 – 30 tahun sebanyak 12 responden (21,8%).

Sebagian besar Karyawan PT. Bukit Semarang Jayametro adalah berpendidikan terakhir tamat Diploma sebanyak 22 responden (40%), responden berpendidikan terakhir Sarjana (S1) sebanyak 21 orang atau 38,2%, responden berpendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 10 orang atau 18,2%, dan sisanya responden berpendidikan terakhir pascasarjana (S2) sebanyak 2 orang atau 3,6%.

Sebagian besar Karyawan PT. Bukit Semarang Jayametro masa kerja sekitar 5-10 tahun sebanyak 28 orang (50.9%), lama menjadi karyawan antara kurang dari 5 tahun sebanyak 21 orang (38,2%), dan lama menjadi karyawan lebih dari 10 tahun sebanyak 6 orang (10.9%). Hasil pengolahan data identitas berdasar atas lama menjadi Karyawan PT. Bukit Semarang Jayametro dengan kisaran 5 – 10 tahun yang tergolong karyawan yang cukup berpengalaman.

4.2 Analisis Deskripsi

Riset ini menggunakan kuesioner sebagai alat mediasi untuk menentukan pengaruh antara Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) terhadap kinerja karyawan dan kualitas hidup kerja (QWL). Skala yang digunakan untuk memberikan skor adalah Skala Likert Poin 5. Rentang Skala dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Rentang Skala} = \frac{\text{Skala Tertinggi} - \text{Skala Terendah}}{\text{Jumlah Kategori Skala}}$$

$$\text{Rentang Skala} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Dari rumus diatas, maka jenjang interval yang didapat adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2
Nilai skor dan Kategori

No.	Nilai Rata-rata Skor	Kategori
1	1.00-1.80	Sangat rendah
2	1.81-2.60	Rendah
3	2.61-3.40	Cukup
4	3.41-4.20	Tinggi
5	4.21-5.00	Sangat tinggi

Sumber : Data yang diolah, 2025

4.2.1 Deskripsi Variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hasil pengolahan statistik deskripsi variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) menunjukkan tanggapan responden, seperti yang ditunjukkan dalam tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3

Deskripsi Variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB)

No.	Item	Jawaban					Mean	Keterangan
		STS	TS	CS	S	SS		
1.	<i>Altruism</i>	0	4	6	21	24	4.18	Tinggi
2.	<i>Courtesy</i>	0	3	7	20	25	4.22	Sangat tinggi
3.	<i>Civic Virtue</i>	0	1	8	16	30	4.36	Sangat tinggi
4.	<i>Conscientiousness</i>	0	2	7	17	29	4.32	Sangat tinggi
5.	<i>Sportmanship</i>	0	7	12	26	10	3.71	Tinggi
Rata-rata Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)							4.27	Sangat tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.3 diatas menunjukkan bahwa dari jawaban responden dengan Skala Likert 1 – 5 pada variabel *Organizational Citizenship Behavior*

(OCB) menunjukkan nilai rata-rata (mean) = 4,27. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa responden menjawab pertanyaan pada kisaran jawaban setuju dan sangat setuju. Hasil ini mengindikasikan bahwa secara keseluruhan dalam hal tanggapan karyawan tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dari Karyawan PT. Bukit Semarang Jayametro tergolong baik.

4.2.2 Deskripsi Variabel *Quality of Work Life* (QWL)

Hasil pengolahan statistik deskripsi variabel *Quality of Work Life* (QWL) menunjukkan tanggapan responden, seperti yang ditunjukkan dalam tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4.4
Deskripsi Variabel *Quality of Work Life* (QWL)

No.	Item	Jawaban					Mean	Keterangan
		STS	TS	CS	S	SS		
1.	Manajemen partisipatif	0	2	12	31	10	3.89	Tinggi
2.	Lingkungan kerja yang baik	0	1	13	29	12	3.94	Tinggi
3.	Desain pekerjaan	0	6	18	22	9	3.62	Tinggi
4.	Kesempatan	3	11	17	19	5	3.22	Tinggi
5.	Penghargaan kerja	0	1	10	29	15	4.05	Tinggi
Rata-rata Variabel <i>Quality of Work Life</i> (QWL)							3.74	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.4 diatas menunjukkan bahwa dari jawaban responden dengan Skala Likert 1 – 5 pada variabel *Quality of Work Life* (QWL) menunjukkan nilai rata-rata (mean) = 3,74. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kecenderungan responden menjawab pertanyaan pada kisaran jawaban cukup setuju dan setuju. Hasil ini mengindikasikan bahwa secara keseluruhan dalam hal tanggapan tentang *Quality of Work Life* (QWL) menurut Karyawan PT. Bukit Semarang Jayametro tergolong cukup baik.

4.2.3 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Hasil pengolahan statistik deskripsi variabel kepuasan kerja ditunjukkan dalam tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.5
Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

No.	Item	Jawaban					Mean	Keterangan
		STS	TS	CS	S	SS		
1.	Sifat pekerjaan	0	8	26	19	2	3.27	Cukup
2.	Pengawasan	0	2	25	24	4	3.54	Tinggi
3.	Gaji	0	1	20	28	6	3.71	Tinggi
4.	Peluang promosi	0	2	15	33	5	3.74	Tinggi
5.	Hubungan dengan rekan kerja	0	3	15	34	3	3.67	Tinggi
Rata-rata Variabel Kepuasan Kerja							3.59	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.5 diatas menunjukkan bahwa dari jawaban responden dengan Skala Likert 1 – 5 pada variabel Kepuasan Kerja menunjukkan nilai rata-rata (mean) = 3,59. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kecenderungan responden menjawab pertanyaan pada kisaran jawaban cukup setuju dan setuju. Hasil ini mengindikasikan bahwa secara keseluruhan dalam hal tanggapan karyawan tentang Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bukit Semarang Jayametro tergolong cukup baik.

4.2.4 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Hasil pengolahan statistik deskripsi variabel Kinerja Karyawan menunjukkan tanggapan responden, seperti yang ditunjukkan dalam tabel 4.6:

Tabel 4.6
Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

No.	Item	Jawaban					Mean	Keterangan
		STS	TS	CS	S	SS		
1.	Kualitas kerja	0	3	8	37	7	3.87	Tinggi
2.	Kuantitas	0	3	13	29	10	3.84	Tinggi
3.	Ketepatan waktu	0	2	9	32	12	3.98	Tinggi
4.	Efektivitas	0	2	12	26	15	3.98	Tinggi
5.	Kemandirian	0	1	8	25	21	4.20	Tinggi
Rata-rata Variabel Kinerja Karyawan							3.97	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.6 diatas menunjukkan bahwa dari jawaban responden dengan Skala Likert 1 – 5 pada variabel Kinerja Karyawan menunjukkan nilai rata-rata (mean) = 3,97. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kecenderungan responden menjawab pertanyaan pada kisaran jawaban setuju dan sangat setuju. Hasil ini mengindikasikan bahwa secara keseluruhan dalam hal tanggapan karyawan tentang Kinerja Karyawan PT. Bukit Semarang Jayametro tergolong baik.

4.3 Hasil Uji Instrumen

4.3.1 Uji Validitas

Analisis validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa sah atau valid suatu alat. Dalam penelitian ini, uji validitas menggunakan analisis faktor untuk menguji butir-butir pertanyaan untuk memastikan bahwa suatu konstruk atau variabel benar (Ghozali, 2016). Untuk menguji validitas instrumen penelitian, nilai r hitung dibandingkan dengan r tabel, yang analisisnya ditunjukkan sebagai berikut:

Tabel 4.7
Pengujian Validitas Variabel Penelitian

Variabel	Item	Nilai r hitung	Nilai r tabel (df=n-2=55-2=53)	Kriteria
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (X ₁)	X _{1_1}	0.884	0,2656	Valid
	X _{1_2}	0.904	0,2656	Valid
	X _{1_3}	0.902	0,2656	Valid
	X _{1_4}	0.900	0,2656	Valid
	X _{1_5}	0.707	0,2656	Valid
<i>Quality of Work Life</i> (QWL) (X ₂)	X _{2_1}	0.792	0,2656	Valid
	X _{2_2}	0.747	0,2656	Valid
	X _{2_3}	0.717	0,2656	Valid
	X _{2_4}	0.553	0,2656	Valid
	X _{2_5}	0.646	0,2656	Valid
Kepuasan Kerja (Y ₁)	Y _{1.1}	0.731	0,2656	Valid
	Y _{1.2}	0.784	0,2656	Valid
	Y _{1.3}	0.717	0,2656	Valid
	Y _{1.4}	0.784	0,2656	Valid
	Y _{1.5}	0.833	0,2656	Valid
Kinerja Karyawan (Y ₂)	Y _{2.1}	0.864	0,2656	Valid
	Y _{2.2}	0.818	0,2656	Valid
	Y _{2.3}	0.834	0,2656	Valid
	Y _{2.4}	0.723	0,2656	Valid
	Y _{2.5}	0.763	0,2656	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.7 pengujian validitas pada variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) di atas karena angka r hitung > r tabel (0,2656), maka semua instrumen (item pertanyaan/indikator) dinyatakan valid, sehingga layak untuk digunakan sebagai instrumen penelitian.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran sejauh mana variabel menghasilkan hasil yang dapat diandalkan dan konsisten. Istilah ini juga dapat digunakan untuk menunjukkan apakah ada korelasi antara alat pengukur yang digunakan dan hasil yang dihasilkan. Uji reliabilitas ini menggunakan uji alpha Cronbach. Menurut

Ghozali (2016), keputusan uji reliabilitas menunjukkan bahwa konstruk atau variabel dianggap reliabel jika nilai alpha Cronbachnya lebih besar dari 0,7.

Tabel 4.8
Pengujian Reliabilitas Variabel-variabel Penelitian

No.	Variabel	Alpha Cronbach	Rate of Thumb	Kriteria
1	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (X ₁)	0,947	0,7	Reliabel
2	<i>Quality of Work Life</i> (QWL) (X ₂)	0,857	0,7	Reliabel
3	Kepuasan Kerja (Y ₁)	0,908	0,7	Reliabel
4	Kinerja Karyawan (Y ₂)	0,922	0,7	Reliabel

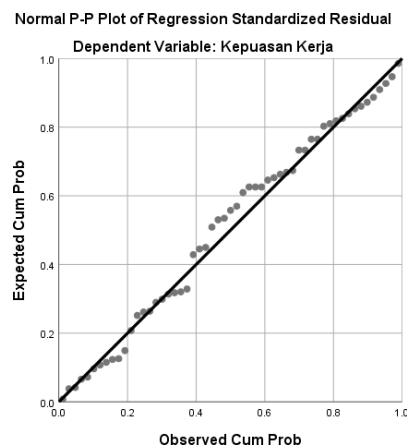
Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Pada pengujian reliabilitas pada tabel 4.8 di atas, baik variabel *Organizational Citizenship Behavior* (X₁), *Quality of Work Life* (X₂), Kepuasan Kerja (Y₁) dan Kinerja Karyawan (Y₂) dikatakan reliabel/handal/ajeg dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis selanjutnya.

4.4 Asumsi Klasik

4.4.1 Uji Normalitas

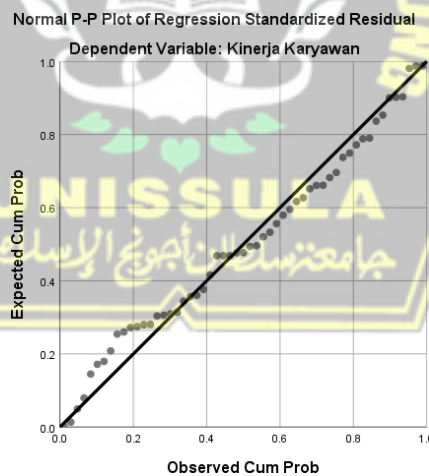
Uji normalitas adalah pengujian yang dilakukan untuk mengevaluasi apakah variabel dependen dan independen dalam model regresi mengikuti distribusi normal. Untuk mengetahui residual distribusi normal, maka dapat dilakukan dengan cara melihat p-plot berikut:



Gambar 4.1 :

P-P Plot Of Regression Uji Normalitas Regresi 1

Pada gambar 4.1, dapat diketahui bahwa terdapat titik-titik yang tersebar di sekitar garis lurus yang mana hal ini mengartikan bahwa data- data tersebut terdistribusi secara normal. Selanjutnya, mari periksa P-Plot untuk model regresi kedua berikut ini :



Gambar 4.2 :

P-P Plot Of Regression Uji Normalitas Regresi

Pada tabel 4.2 diketahui bahwa terdapat titik-titik data pada p-plot yang tersebar searah di sekitar garis lurus yang mana mengartikan bahwa data-data pada model regresi kedua terdistribusi secara normal.

4.4.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas adalah pengujian yang digunakan untuk menguji apakah ada kesesuaian antar variabel yang ditemukan pada model regresi. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mengetahui apakah data terhindar dari masalah multikolinieritas adalah dengan melihat nilai VIF (variance inflation factor) pada setiap variabel independen. Jika nilai $VIF < 10$, maka hal ini menunjukkan variabel tidak mengalami multikolinearitas yang signifikan. Berikut merupakan hasil dari uji multikolinieritas masing-masing variabel.



Tabel 4. 9
Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.830	.310		2.675	.010		
	OCB	.173	.084	.236	2.045	.046	.560	1.786
	QWL	.540	.102	.607	5.267	.000	.560	1.786
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja								

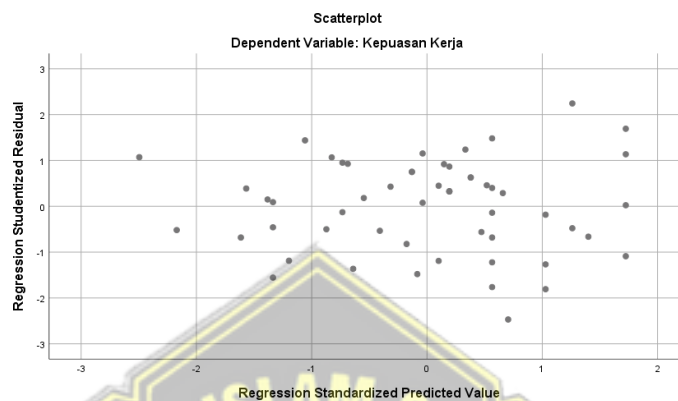
Coefficients^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.497	.325		1.530	.132		
	OCB	.307	.086	.377	3.563	.001	.518	1.929
	QWL	.313	.124	.317	2.517	.015	.365	2.739
	Kepuasan Kerja	.277	.136	.249	2.035	.047	.387	2.587
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan								

Berdasarkan Tabel 4.9 diperoleh koefisien Variance Inflation Factor (VIF) untuk setiap variabel independen dalam penelitian, yang semuanya kurang dari 10,00. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak ada masalah multikolinieritas atau korelasi yang signifikan antara variabel independen dalam model regresi 1 untuk variabel OCB (X1), dan variabel QWL (X2) maupun model regresi 2 untuk variabel OCB (X1), QWL (X2), dan kepuasan kerja (Y1).

4.4.3 Uji Heteroskedastisitas

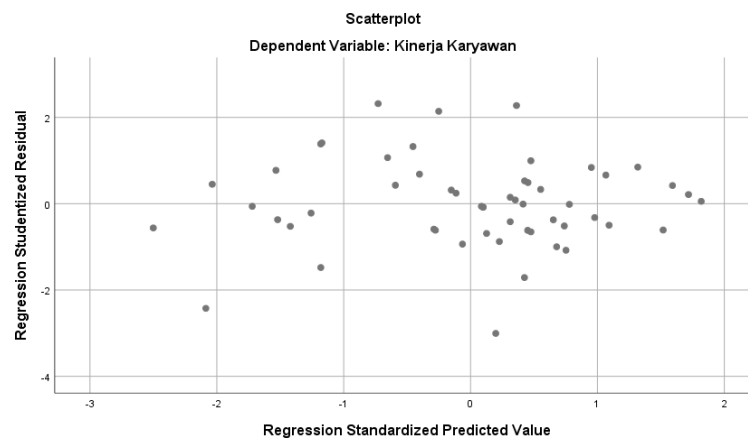
Uji heteroskedastisitas adalah pengujian yang digunakan untuk memeriksa apakah terdapat ketidaksetaraan varians pada residual dalam model regresi. Cara

yang dapat dilakukan untuk mengetahui apakah data heteroskedastis atau tidak adalah dengan melihat plot dari gambar. Berikut merupakan hasil uji heteroskedastis pada masing variabel.



Gambar 4.3
Scatterplot Variabel Kepuasan Kerja

Pada gambar diatas menunjukan bahwa pola sebaran titik-titik tidak membentuk pola tertentu seperti pola melengkung, corong, atau membentuk seperti garis. Serta titik-titik tampak menyebar secara acak baik diatas dan di bawah sumbu horizontal (0), selain itu sebaran titik-titik relatif rata dan tidak semakin rapat atau melebar di area tertentu. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa tidak terjadi heteroskedastis, selanjutnya mari kita lihat pada uji heteroskedastis pada regresi ke-2



Gambar 4.4 Scatterplot Variabel Kinerja Karyawan

Pada gambar diatas menunjukan bahwa pola sebaran titik-titik tidak membentuk pola tertentu seperti pola melengkung, corong, atau membentuk seperti garis. Serta titik-titik tampak menyebar secara acak baik diatas dan di bawah sumbu horizontal (0), selain itu sebaran titik-titik relatif rata dan tidak semakin rapat atau melebar di area tertentu. Sehingga untuk kedua gambar tersebut dikatakan bahwa tidak terjadi heteroskedasitas.

4.5 Analisis Regresi Berganda

Adanya pengaruh antara dua variabel bebas OCB (X1), Kualitas QWL (X2) dan Kepuasan Kerja (Y1) diukur dengan persamaan regresi linier berganda. Hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 10

Output Regresi Linier Berganda Model Pertama

Model		Unstandardized Coefficients		Coefficients ^a		t	Sig.	Collinearity Tolerance	Statistics VIF
		B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta					
1	(Constant)	.830	.310			2.675	.010		
	OCB	.173	.084	.236		2.045	.046	.560	1.786
	QWL	.540	.102	.607		5.267	.000	.560	1.786

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

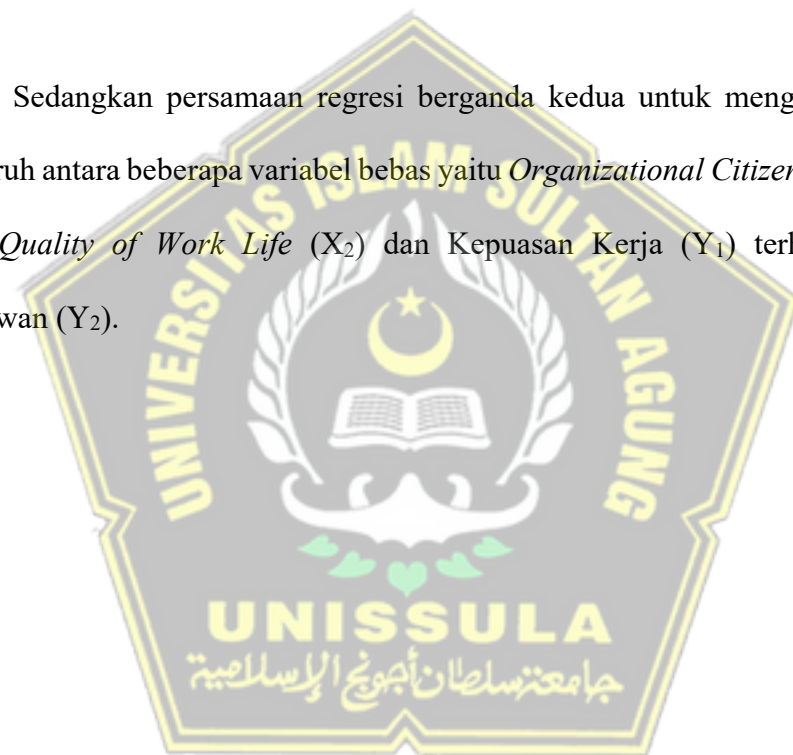
Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Hasil pengolahan data model pertama diperoleh persamaan regresi :

$$Y_1 = 0,236 X_1 + 0,607 X_2.$$

Dari persamaan tersebut menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* (QWL) lebih dominan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dengan koefisien regresi sebesar 0,607; Faktor lain yang berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan koefisien regresi sebesar 0,236.

Sedangkan persamaan regresi berganda kedua untuk mengetahui adanya pengaruh antara beberapa variabel bebas yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (X_1), *Quality of Work Life* (X_2) dan Kepuasan Kerja (Y_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2).



Tabel 4. 11
Output Regresi Linier Berganda Model Kedua

Model	B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Coefficients ^a		Sig.	Collinearity Tolerance	Statistics VIF
			Standardized Coefficients Beta	t			
1 (Constant)	.497	.325		1.530	.132		
OCB	.307	.086	.377	3.563	.001	.518	1.929
QWL	.313	.124	.317	2.517	.015	.365	2.739
Kepuasan Kerja	.277	.136	.249	2.035	.047	.387	2.587

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Hasil pengolahan data model kedua diperoleh persamaan regresi :

$$Y_2 = 0,377 X_1 + 0,317 X_2 + 0,249 Y_1$$

Dari persamaan regresi di atas menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* paling besar pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,377; selanjutnya *Quality of Work Life* juga berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,317, selanjutnya Kepuasan Kerja memiliki koefisien regresi sebesar 0,249.

4.6 Uji Hipotesis

4.6.1 Uji Hipotesis Parsial

1. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil pengolahan data statistik diperoleh nilai probabilitas sebesar $0,001 < \alpha = 5\% (0,05)$; antara *Organizational Citizenship Behavior* (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) artinya secara parsial (individu) terdapat pengaruh antara *Organizational Citizenship Behavior* (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) dengan koefisien beta standar sebesar 0,377 (b_3).

Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa

Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, diterima.

2. Pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil pengolahan data statistik diperoleh nilai probabilitas sebesar $0,015 <$ taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ (0,05) antara *Quality of Work Life* (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2); berarti secara parsial (individu) terdapat pengaruh antara *Quality of Work Life* (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) dengan koefisien beta standar sebesar 0,317 (b4). Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, diterima.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengolahan data statistik diperoleh nilai probabilitas sebesar $0,047 <$ taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ (0,05) antara Kepuasan Kerja (Y_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2); berarti secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang antara Kepuasan Kerja (Y_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) dengan koefisien beta standar sebesar 0,249 (b5). Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, diterima

4. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengolahan data statistik diperoleh nilai probabilitas sebesar $0,046 <$ taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ (0,05) antara *Organizational Citizenship Behavior* (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y_1); berarti secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang antara *Organizational Citizenship Behavior* (X_1) terhadap

Kepuasan Kerja (Y_1) dengan koefisien beta standar sebesar 0,236 (b_1). Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, diterima.

5. Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengolahan data statistik diperoleh nilai probabilitas sebesar $0,000 <$ taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ (0,05); berarti secara parsial (individu) terdapat pengaruh antara *Quality of Work Life* (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y_1) dengan koefisien beta standar sebesar 0,607 (b_2). Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, diterima.

4.6.2 Uji Koefisien Determinasi

Pada model regresi pertama diperoleh angka koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,599. Hal ini berarti bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* (X_1), *Quality of Work Life* (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y_1) memiliki kontribusi sebesar 59,9%. Sedangkan faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja memiliki kontribusinya sebesar $(100\% - 59.9\%) = 40.1\%$.

Pada model regresi kedua diperoleh angka koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,687. Hal ini berarti bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* (X_1), *Quality of Work Life* (X_2), dan Kepuasan Kerja (Y_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) memiliki kontribusi sebesar 68,70%. Sedangkan faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan memiliki kontribusinya sebesar $(100\% - 68,70\%) = 31,30\%$.

4.6.3 Uji Sobel

1. Uji Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan

Berikut ini gambar analisis jalur untuk membuktikan efek mediasi Kepuasan Kerja pada pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan:



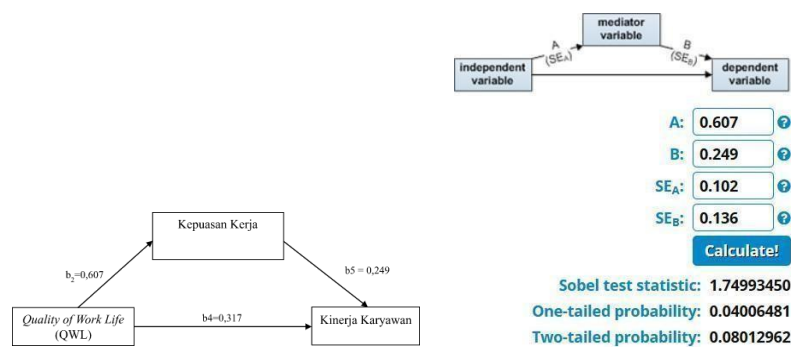
Gambar 4.5

Analisis Jalur Efek Mediasi Kepuasan Kerja

Dari uji sobel test diatas menunjukkan nilai sig. Sebesar 0.062 lebih besar dibandingkan taraf signifikansi 5% artinya kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan.

2. Uji Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) terhadap Kinerja Karyawan

Berikut ini gambar analisis jalur untuk membuktikan efek mediasi Kepuasan Kerja pada pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) terhadap Kinerja Karyawan :



Gambar 4.6

Analisis Jalur Efek Mediasi Kepuasan Kerja

Dari uji sobel test diatas menunjukkan nilai sig. sebesar 0.040 lebih kecil dibandingkan taraf signifikansi 5% artinya kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *Quality of Work Life (QWL)* terhadap kinerja karyawan.

4.7 Pembahasan

4.7.1 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif *Organizational Citizenship Behavior (X₁)* terhadap Kinerja Karyawan (Y₂). Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, diterima. Hasil penelitian ini dapat diartikan semakin tinggi perilaku OCB yang ditunjukkan oleh karyawan, maka semakin baik pula kinerja mereka dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan. OCB mencakup perilaku sukarela yang tidak secara langsung diperintahkan atau diharapkan oleh organisasi, seperti membantu rekan kerja, menjaga ketertiban lingkungan kerja, loyal terhadap perusahaan, serta berinisiatif

memberikan kontribusi tambahan. Perilaku-perilaku tersebut terbukti mampu mendukung efektivitas kerja dan menciptakan suasana kerja yang lebih produktif. Karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi cenderung lebih peduli terhadap keberhasilan organisasi, sehingga mereka akan bekerja dengan lebih optimal tanpa menunggu perintah formal. Hal ini menunjukkan bahwa OCB berperan langsung dalam mendorong peningkatan kinerja, karena sikap positif yang ditunjukkan karyawan melalui OCB secara nyata berdampak pada hasil kerja mereka. Bagi PT Bukit Semarang Jayametro, temuan ini menegaskan pentingnya membangun budaya organisasi yang mendorong perilaku OCB untuk meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Hasil pengolahan data statistik diperoleh secara parsial (individu) terdapat pengaruh antara *Organizational Citizenship Behavior* (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil penelitian ini sesuai penelitian oleh Putri dan Utami (2017) menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perlu upaya pimpinan untuk mengoptimalkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan memperhatikan indikator yaitu karyawan bersedia membantu menyelesaikan tugas rekan kerja saat yang bersangkutan sedang sibuk (overload), karyawan selalu menjalin komunikasi yang baik antar rekan kerja, karyawan selalu mengikuti perkembangan informasi tentang PT Bukit Semarang Jayametro, karyawan tetap

taat peraturan PT Bukit Semarang Jayametro walaupun tidak ada yang mengawasi dan karyawan selalu *positif thinking* dalam melihat suatu masalah.

4.7.2 Pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif *Quality of Work Life* (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2). Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, diterima. Hasil penelitian ini dapat diartikan semakin baik kualitas kehidupan kerja yang diberikan oleh perusahaan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. QWL mencakup berbagai aspek yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan di tempat kerja, seperti kenyamanan lingkungan kerja, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, keselamatan kerja, kesempatan pengembangan diri, serta hubungan kerja yang harmonis. Ketika perusahaan mampu menciptakan kondisi kerja yang mendukung kebutuhan fisik, psikologis, dan sosial karyawan, hal ini akan mendorong motivasi, loyalitas, dan komitmen kerja karyawan, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Dengan kata lain, karyawan yang merasa puas dan nyaman dengan kualitas kehidupan kerjanya akan lebih bersemangat, produktif, dan berkontribusi lebih optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Bagi PT Bukit Semarang Jayametro, hasil ini menunjukkan pentingnya pengelolaan QWL sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Hasil pengolahan data statistik diperoleh secara parsial (individu) terdapat pengaruh antara *Quality of Work Life* (X_2) terhadap Kinerja

Karyawan (Y_2). Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *Quality of Work Life* (QWL) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, diterima. Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Farmi, dkk (2021) menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Perlunya upaya Pimpinan untuk meningkatkan *Quality of Work Life* (QWL) dengan memperhatikan indikator karyawan mampu melibatkan diri dalam proses pengambilan keputusan di PT Bukit Semarang Jayametro, karyawan PT Bukit Semarang Jayametro selalu menjamin kebersihan dan kesehatan di lingkungan kerja, karyawan merasa PT Bukit Semarang Jayametro memberikan jaminan kelangsungan bekerja, karyawan mendapatkan peluang untuk mengikuti program pengembangan kompetensi di PT Bukit Semarang Jayametro dan karyawan menerima apresiasi atas pekerjaan yang saya lakukan dengan baik.

4.7.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif Kepuasan Kerja (Y_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2). Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, diterima. Hasil penelitian ini dapat diartikan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang mereka tunjukkan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk kepuasan terhadap lingkungan kerja, hubungan dengan rekan dan atasan, penghargaan yang diterima, serta peluang pengembangan karier.

Ketika karyawan merasa puas, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal, menunjukkan komitmen tinggi, serta bersedia memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas cenderung mengalami penurunan semangat kerja dan produktivitas. Hasil ini sejalan dengan berbagai teori perilaku organisasi yang menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja individu di tempat kerja. Oleh karena itu, manajemen PT Bukit Semarang Jayametro perlu memprioritaskan upaya peningkatan kepuasan kerja sebagai strategi untuk mendorong kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian oleh Susanti dan Palupiningdyah (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, diterima.

Indikator Kepuasan Kerja yang perlu ditingkatkan agar Kinerja Karyawan meningkat meliputi : karyawan merasa kemampuan yang saya miliki meningkat dengan bekerja di PT Bukit Semarang Jayametro, karyawan merasa puas dengan tingkat kejelasan tugas dan arahan yang diberikan oleh atasan, karyawan merasa gaji yang saya terima sudah sesuai dengan kontribusi yang telah saya berikan, karyawan merasa puas dengan jenjang karir yang berkembang di PT Bukit Semarang Jayametro dan karyawan merasa memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan- rekan saya di PT Bukit Semarang Jayametro.

4.7.4 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh signifikan dan positif *Organizational Citizenship Behavior* (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y_1). Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, diterima. Hasil penelitian ini dapat diartikan semakin tinggi perilaku OCB yang ditunjukkan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan. OCB mencakup perilaku sukarela yang tidak secara langsung diatur dalam deskripsi pekerjaan, seperti membantu rekan kerja, berinisiatif menjaga lingkungan kerja, serta menunjukkan loyalitas dan kepedulian terhadap organisasi. Ketika karyawan secara aktif terlibat dalam perilaku OCB, mereka akan merasakan hubungan kerja yang lebih harmonis, lingkungan kerja yang lebih kondusif, serta penghargaan sosial dari rekan dan atasan. Kondisi tersebut menciptakan perasaan positif terhadap pekerjaan yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa OCB tidak hanya bermanfaat bagi organisasi dalam meningkatkan efektivitas kerja, tetapi juga memberikan dampak psikologis positif bagi karyawan sendiri. Oleh karena itu, upaya perusahaan dalam menumbuhkan dan memfasilitasi perilaku OCB di lingkungan kerja akan berdampak ganda, yakni meningkatkan kinerja organisasi sekaligus meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan penelitian oleh (Ritonga, 2018; Lukito, 2020; Prasetyo & Hayuningrat, 2017; Huda, 2018) menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Dengan demikian hipotesis keempat penelitian yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perlu upaya pimpinan untuk mengoptimalkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan memperhatikan indikator yaitu karyawan bersedia membantu menyelesaikan tugas rekan kerja saat yang bersangkutan sedang sibuk (overload), karyawan selalu menjalin komunikasi yang baik antar rekan kerja, karyawan selalu mengikuti perkembangan informasi tentang PT Bukit Semarang Jayametro, karyawan tetap taat peraturan PT Bukit Semarang Jayametro walaupun tidak ada yang mengawasi dan karyawan selalu *positif thinking* dalam melihat suatu masalah.

4.7.5 Pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif *Quality of Work Life* (QWL) (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y_1). Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa *Quality of Work Life* (QWL) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, diterima. Hasil penelitian ini dapat diartikan semakin baik kualitas kehidupan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka. QWL mencakup berbagai aspek penting, seperti kenyamanan lingkungan kerja, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, perlindungan terhadap kesehatan dan keselamatan kerja, serta penghargaan atas kontribusi karyawan. Ketika perusahaan mampu menciptakan kondisi kerja yang mendukung kesejahteraan fisik, psikologis, dan sosial karyawan, hal ini akan menumbuhkan rasa nyaman, aman, dan dihargai di tempat kerja. Akibatnya, karyawan akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya secara

keseluruhan. Temuan ini menguatkan pemahaman bahwa kepuasan kerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor upah atau jabatan, tetapi juga oleh kualitas pengalaman kerja sehari-hari yang diberikan oleh perusahaan. Oleh karena itu, peningkatan QWL menjadi strategi penting bagi manajemen untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Rokhman (2012) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa *Quality of Work Life* (QWL) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, diterima.

Perlunya upaya Pimpinan untuk meningkatkan *Quality of Work Life* (QWL) dengan memperhatikan indikator karyawan mampu melibatkan diri dalam proses pengambilan keputusan di PT Bukit Semarang Jayametro, karyawan PT Bukit Semarang Jayametro selalu menjamin kebersihan dan kesehatan di lingkungan kerja, karyawan merasa PT Bukit Semarang Jayametro memberikan jaminan kelangsungan bekerja, karyawan mendapatkan peluang untuk mengikuti program pengembangan kompetensi di PT Bukit Semarang Jayametro dan karyawan menerima apresiasi atas pekerjaan yang saya lakukan dengan baik.

4.7.6 Pengaruh Organizational citizenship behavior (OCB) terhadap Employee Performance yang dimediasi oleh Job Satisfaction

Hasil temuan efek mediasi pertama dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi artinya berdasarkan pengaruh langsung

dan tidak langsung menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dapat menunjukkan perilaku sukarela karyawan yang melampaui tugas-tugas formalnya, seperti membantu rekan kerja, loyalitas terhadap perusahaan, dan kepedulian terhadap lingkungan kerja (OCB), memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja tanpa harus melalui rasa puas terhadap pekerjaan. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki tingkat OCB tinggi cenderung akan menunjukkan kinerja yang baik meskipun tingkat kepuasan kerjanya tidak selalu tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa OCB lebih bersifat sebagai sikap proaktif dan nilai-nilai personal yang melekat pada individu, sehingga efeknya terhadap kinerja lebih bersifat langsung dan tidak bergantung pada persepsi kepuasan terhadap pekerjaan. Temuan ini juga mengimplikasikan bahwa upaya peningkatan OCB dalam organisasi akan berdampak langsung pada kinerja karyawan, terlepas dari tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mendorong budaya kerja yang menumbuhkan semangat OCB melalui pendekatan nilai, keteladanan pimpinan, dan iklim kerja yang mendukung, agar karyawan terdorong untuk berkontribusi secara sukarela demi kemajuan organisasi.

4.7.7 Pengaruh Quality of Work Life (QWL) terhadap Employee Performance yang dimediasi oleh Job Satisfaction

Hasil temuan efek mediasi kedua dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi artinya kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) terhadap kinerja karyawan. Hasil riset ini

menunjukkan bahwa Temuan ini mengandung makna bahwa upaya perusahaan dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan, seperti penyediaan lingkungan kerja yang nyaman, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta perlindungan terhadap kesejahteraan karyawan, tidak secara langsung meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya, perbaikan QWL akan terlebih dahulu menciptakan rasa puas dalam diri karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja inilah yang kemudian menjadi faktor pendorong yang signifikan bagi karyawan untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik. Dengan kata lain, kualitas kehidupan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan apabila karyawan tersebut merasa puas dengan pekerjaannya. Temuan ini menegaskan pentingnya peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang menjembatani hubungan antara QWL dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, manajemen perusahaan perlu memfokuskan perhatian tidak hanya pada peningkatan aspek fisik dan lingkungan kerja, tetapi juga pada bagaimana upaya tersebut mampu menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan agar tujuan peningkatan kinerja dapat tercapai secara optimal.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini diperoleh beberapa hasil penelitian antara lain :

1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, diterima.
2. *Quality of Work Life* (QWL) berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, diterima.
3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, diterima.
4. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis keempat penelitian yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kepuasan kerja, diterima.
5. *Quality of Work Life* (QWL) berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa *Quality of Work Life* (QWL) berpengaruh terhadap kepuasan kerja, diterima.
6. Hasil temuan efek mediasi pertama dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja

Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi artinya berdasarkan pengaruh langsung dan tidak langsung menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan.

7. Hasil temuan efek mediasi kedua dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi artinya kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) terhadap kinerja karyawan.

5.2 Saran-saran

Saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian antara lain :

1. Indikator terendah pada variabel OCB yang perlu dioptimalkan yaitu *Sportsmanship* (karyawan selalu *positif thinking* dalam melihat suatu masalah). Upaya yang dilakukan perusahaan untuk mengambil langkah strategis guna meningkatkan aspek ini dengan menyelenggarakan pelatihan soft skill yang berfokus pada pengelolaan emosi, berpikir positif, dan manajemen stres. Pelatihan ini dapat membantu karyawan lebih siap dalam menghadapi tantangan kerja dengan sikap yang konstruktif. Selain itu, perusahaan perlu membangun budaya organisasi yang suportif, di mana setiap masalah dipandang sebagai peluang untuk belajar, bukan sebagai hambatan. Atasan juga diharapkan dapat menjadi panutan dalam menunjukkan sikap positif. Di sisi lain, pemberian penghargaan kepada karyawan yang menunjukkan sikap pantang menyerah dan fokus pada solusi dapat menjadi motivasi tambahan bagi karyawan lain.

2. Perlunya upaya Pimpinan untuk meningkatkan *Quality of Work Life* (QWL) dengan meningkatkan indikator terendah Kesempatan (karyawan mendapatkan peluang untuk mengikuti program pengembangan kompetensi di PT Bukit Semarang Jayametro). Masih terbatasnya peluang bagi karyawan untuk mengikuti program pengembangan kompetensi. Oleh karena itu, disarankan agar pimpinan PT Bukit Semarang Jayametro lebih proaktif dalam menyediakan akses yang merata terhadap pelatihan dan pengembangan, seperti workshop, seminar, pelatihan teknis, maupun program pengembangan karier. Peningkatan kesempatan ini tidak hanya akan meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja karyawan, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perlu upaya pimpinan untuk mengoptimalkan kepuasan kerja dengan mengoptimalkan indikator terendah yaitu Sifat pekerjaan (karyawan merasa kemampuan yang dimiliki meningkat dengan bekerja di PT Bukit Semarang Jayametro). Karyawan belum sepenuhnya merasakan peningkatan kemampuan melalui pekerjaannya. Untuk itu, pimpinan perlu mengoptimalkan desain pekerjaan agar lebih menantang dan variatif, serta sesuai dengan potensi dan keahlian karyawan. Memberikan tugas-tugas yang mendorong pembelajaran, tanggung jawab yang lebih besar, serta kesempatan untuk terlibat dalam proyek lintas divisi dapat membantu karyawan merasa lebih berkembang secara profesional. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja

dan loyalitas terhadap perusahaan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini telah memberikan pemahaman yang berharga mengenai hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), *Quality of Work Life* (QWL), *Job Satisfaction*, *Employee Performance* pada PT Bukit Semarang Jayametro, terdapat beberapa batasan penelitian yang perlu diperhatikan antara lain:

1. Penelitian dilakukan dalam periode waktu tertentu yang mungkin membatasi pemahaman masing-masing karyawan atau dapat berubah karena faktor lain seiring dengan berjalannya waktu.
2. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk kasus lain diluar objek penelitian.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

1. Untuk penelitian berikutnya hasil dari penelitian ini dapat juga dikembangkan dengan menggunakan variabel lain seperti komitmen organisasi, motivasi kerja, atau variabel lainnya.
2. Hasil penelitian ini dapat dikembangkan lebih lanjut dengan memperluas jumlah responden dan meningkatkan variasi sampel yang digunakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Allama, Zafrul., dan Shaik, Abdul Rahman. (2020). A study on quality of work life amongst employees working in the Kingdom of Saudi Arabia. *Management Science Letters*, 10 (2020) 1287–1294.
- Arifin, N. (1999). Aplikasi Konsep Quality of Work Life (QWL) dalam Upaya Menumbuhkan. Motivasi Karyawan BerEmployee performance Unggul. *Usahawan*, 10.
- Aryansah. I dan Erika. S. K. (2013). Iklim Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan. *Humanitas*. Vol. X. No. 1. Januari.
- Azwar, S. (2016). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. Azwar, S. (2017). *Reliabilitas dan Validitas*. Edisi 4. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Barsulai, Stella C., Makopondo, Richard O.B., dan Erick V.O. Fwaya. (2019). The Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Productivity in Star Rated Hotels In Kenya. *European Journal of Hospitality and Tourism Research* Vol.7, No.1, pp.1-8
- Chelagat, L. J., Kiprop, C. P., dan Kemboi, A. (2015). Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi County, Kenya. *International Journal of Business, Humanities and Technology*. Vol. 5, No. 4: 55-61.
- Davis, K. Dan Newstrom. (1994). *Perilaku dalam Organisasi*. Alih Bahasa: Agus. Dharma. Jilid Satu. Jakarta: Erlangga.
- Dinka, D. D. (2018). Organizational Citizenship Behaviour and Employees' Performance Assessment: The Case of Dire Dawa University. *American Journal of Theoretical and Applied Business* , 16.
- Endah Rahayu Lestari, N. K. (2018). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap *Job satisfaction* dan *Employee performance* Karyawan . *Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 116.
- Ferdinand, A. (2006). *Structural Equation Modeling* dalam Penelitian Manajemen Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian Untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Flippo, E. B. (2005). *Manajemen Personalia*. Edisi Keenam, Jakarta,. Indonesia: Raja Grafindo.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*. Penerbit: Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hervindi Resta Pratiwi, E. S. (2021). The influence of Work Discipline and Quality Of Work Life toward Employee. *Tugas Akhir Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik* , 101.
- Inkiriwang, M., & Wijayadne, D. R. (2023). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap *Employee performance* Karyawan Ud Sinar Abadi Melalui *Job satisfaction* Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis*, 335.
- Kermansaravi, F., Navidian, A., Navabi Rigi, S., & Yaghoubinia, F. (2015). The relationship between quality of work life and job satisfaction of faculty members in Zahedan University of Medical Sciences. *Global Journal of*

- Health Science*, 7(2), 228–234. <https://doi.org/10.5539/gjhs.v7n2p228>.
- Khorsandi, M., Jahani, F., Rafie, M., and Farazi, A. (2010). Health-Related Quality of Work Life in Staff and Hospital Personnel of Arak University of Medical Sciences In 2009. *Journal of Arak Medical University*. 13(1): 40- 48.
- Lubis, W. S. (2019). Pengaruh Quality Of Work Life (Qwl), Organizational Citizenship Behavior (OCB), Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap *Employee performance* Karyawan pada PT Socfin Indonesia (Socfindo) di Medan. *SKRIPSI*, 16.
- Lukito, R. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap *Employee performance* Karyawan Melalui *Job satisfaction* Pada Produksi PVC di UD. Untung Jaya Sidoarjo. *Agora*, 8.
- Mangkunegara, A.A.A.P. (2007). *Evaluasi Employee performance SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mangkunegara, Anwar. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Nekouei, M. Hossein. et al. (2014). Quality of Work Life and Job Satisfaction among employee in government organizations in Iran. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol 4 (1), 217-229.
- Nurizki, Y. R (2015). Pengaruh *Job satisfaction* terhadap *Employee performance* Polisi Lalu Lintas di Polresta Bogor. Bogor: Universitas Gunadarma.
- Organ, D. W. (1991). *Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. Human Performance*, Vol.10. No. 2: 85-97.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It;s Construct Slean-Up Time. *Human Perfomance*, 86.
- Phonny Aditiawan Mulyana, M. M. (2021). OCB dan QWL terhadap *Employee performance* Karyawan PT SUMBER Nusantara Aditya Pratama. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 124.
- Phonny Aditiawan Mulyana, M. M. (2021). OCB dan QWL terhadap *Employee performance* Karyawan PT. Sumber Nusantara Aditya Pratama. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 117.
- Prabandari, D. P. (2021). Pengaruh Organizational Cityzenship Behavior (OCB), Empowerment, Total Quality Management (TQM), dan Self Efficacy terhadap *Employee performance* Karyawan (Studi Kasus pada Luwes Gading Solo). *Jurnal Kajian Ekonomi dan Kebijakan Publik* , 1.
- Prameswari, N. S., & Mulyana, O. P. (2022). Hubungan Antara *Job satisfaction* dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan PT. X. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 76.
- Priyatno, D. (2008). *Mandiri Belajar SPSS Untuk Analisis Data dan Uji Statistik*. Yogyakarta: Media Kom.
- Putri, Y. D., dan Utami, H. N. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap *Employee performance* (Studi pada tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 46 No.1: 27-34.
- Ratnasari, S. L. (2010). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap *Employee performance* Anggota Kepolisian. *Ekonomika-Bisnis*, Vol. 01 No.02 Bulan Juni Tahun 2010 Hal 145 – 158.

- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa: Tim Indeks, PT. Indeks, Jakarta.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. (2012). *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa: Diana Angelica, Ria Cahyani, dan Abdul Rosyid. Jakarta: Salemba Empat.
- Sihotang, A. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Siti Karlina Hidayati, B. P. (2019). Effect Of Work Discipline And Work Environment To Performance Of Employees. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 1.
- Spector, P.E. (2022). *Job satisfaction: From assessment to intervention*. Third Avenue. New York: Routledge.
- Spitzmuller, M. (2009). Personality and Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarsono, Sonny. (2004). *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Jember: Graham Ilmu.
- Susanti dan Palupiningdyah. (2016). Pengaruh *Job satisfaction* dan Komitmen Organisasi terhadap *Employee performance* Karyawan dengan *Turnover Intention* Sebagai Variabel *Intervening*. *Management Analysis Journal*. Vol. 5. No. 1: 77-86.
- Tangkilisan. 2007. *Manajemen Publik*. Jakarta: Grasindo.
- Torang, S. (2013). *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Wayne, Cascio, F. (2003). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York: Mcgraw and Hill.
- Wibowo. (2013). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Wijono, S. (2012). *Psikologi Industri dan Organisasi: Dalam Suatu Bidang Gerak Psikologi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Wiranti, N. N. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap *Employee performance* Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Kebun Bah Jambi. *Skripsi*, 12.
- Wulandari, R. C. (2021). Pengaruh Quality Work of Life (QWL) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan dampaknya terhadap *Employee performance* karyawan. *Skripsi*.