

## **PENGARUH HAPPINESS AT WORKLIFE DAN QUALITY OF WORKLIFE TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL (BAZNAS)**

Oleh:

<sup>1</sup>Dafin Ardiano, <sup>2</sup>Vivin Maharani Ekowati

<sup>1,2</sup>UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Program studi Manajemen,  
Jl. Gajayana No.50, Dinoyo, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur 65144

Email : dafinardiano2@gmail.com<sup>1</sup>, vivien.maharani@yahoo.com<sup>2</sup>

---

### **ABSTRACT**

*Happiness at Worklife and Quality of Work Life (QWL) are essential strategies to improve employee performance. The declining quality of service at Baznas Microfinance indicates that the implementation of Happiness at Worklife and QWL has not been optimal, necessitating further research to understand their impact on employee performance, particularly with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a mediating variable. This study aims to analyze the influence of Happiness at Worklife and QWL on employee performance, with OCB as a mediating variable. The study's background lies in the observed decline in service quality at Baznas Microfinance, reflecting suboptimal implementation of Happiness at Worklife and QWL, which has affected employee motivation and performance. The research employs a quantitative approach with an explanatory research design. The study population consists of 66 employees at Baznas Microfinance, with a sample of 50 respondents selected using the purposive sampling method. Data were collected through a Likert scale-based closed questionnaire and analyzed using IBM SPSS software. The results indicate that Happiness at Worklife and QWL significantly influence employee performance. OCB was found to partially mediate the relationship between QWL and employee performance, but the mediating effect of OCB on the relationship between Happiness at Worklife and performance was not significant. This study contributes theoretically by emphasizing the importance of QWL in enhancing performance through OCB, while Happiness at Worklife requires a tailored approach to foster a positive impact on performance. The practical implications of this research highlight the need for Baznas Microfinance management to enhance the quality of work life through policies that support work-life balance, fair compensation, and an OCB-based work culture. Additionally, strategies to improve work happiness should focus on aspects that effectively boost employee motivation and productivity.*

**Keywords:** *Happiness at Worklife, Quality of Work Life, Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance.*

---

### **ABSTRAK**

Kebahagiaan kerja (Happiness at Worklife) dan kualitas kehidupan kerja (Quality of Work Life/QWL) sebagai strategi penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Fenomena penurunan kualitas layanan di Baznas Microfinance menunjukkan bahwa kebahagiaan

kerja dan QWL belum optimal diterapkan, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut untuk memahami pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, terutama dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel mediasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Happiness at Worklife dan Quality of Work Life (QWL) terhadap kinerja karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel mediasi. Latar belakang penelitian ini adalah fenomena penurunan kualitas layanan di Baznas Microfinance yang menunjukkan implementasi Happiness at Worklife dan QWL belum optimal, sehingga berpengaruh pada motivasi dan kinerja karyawan. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Baznas Microfinance sebanyak 66 orang, dengan sampel 50 responden yang dipilih melalui metode purposive sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup berbasis skala Likert dan dianalisis menggunakan software IBM SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Happiness at Worklife dan QWL secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan. OCB terbukti sebagai mediasi parsial dalam hubungan antara QWL dan kinerja karyawan, tetapi mediasi OCB pada hubungan Happiness at Worklife dengan kinerja tidak signifikan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan menegaskan pentingnya QWL dalam mendukung kinerja melalui OCB, sementara kebahagiaan kerja memerlukan pendekatan khusus untuk mendorong pengaruh positif terhadap kinerja. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya manajemen Baznas Microfinance meningkatkan kualitas kehidupan kerja melalui kebijakan yang mendukung keseimbangan hidup, penghargaan yang adil, dan budaya kerja berbasis OCB. Selain itu, strategi peningkatan kebahagiaan kerja perlu difokuskan pada aspek yang mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan.

**Kata Kunci:** *Happiness at Worklife, Quality of Work Life, Organizational Citizenship Behavior, Kinerja Karyawan.*

---

## PENDAHULUAN

Dalam dunia bisnis yang kompetitif dan dinamis, organisasi menghadapi tantangan untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja karyawan sebagai salah satu pilar utama keberhasilan operasional. Pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebahagiaan karyawan, atau dikenal sebagai *Happiness at Worklife*, serta meningkatkan kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life/QWL*), semakin menjadi perhatian karena terbukti secara signifikan memengaruhi kesejahteraan psikologis, motivasi, dan produktivitas kerja karyawan (Warr, 2007; Walton, 1973). Menurut Fisher (2010), kebahagiaan di tempat kerja mencakup kepuasan individu dalam menjalankan pekerjaannya, hubungan harmonis dengan rekan kerja, serta rasa keterlibatan dan makna dalam pekerjaan sehari-hari. Selain itu, kualitas kehidupan kerja yang baik, seperti yang didefinisikan oleh Walton (1973), berkontribusi pada peningkatan loyalitas, keseimbangan hidup, dan kepuasan kerja yang mendukung efektivitas organisasi.

Namun demikian, berbagai studi sebelumnya menunjukkan adanya kontroversi terkait efektivitas kebahagiaan di tempat kerja dan QWL terhadap kinerja. Ilies et al. (2006) mengungkapkan bahwa kebahagiaan berlebihan tanpa tantangan dapat menurunkan produktivitas, sedangkan Schaufeli dan Bakker (2004) menegaskan pentingnya memahami Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai faktor mediasi antara kebahagiaan kerja, QWL, dan kinerja karyawan. Dalam hal ini, OCB, yang didefinisikan oleh Organ (1988) sebagai perilaku sukarela yang tidak tercantum dalam deskripsi kerja formal, berfungsi sebagai penguat hubungan antara kebahagiaan kerja, QWL, dan pencapaian kinerja optimal.

Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa kinerja karyawan di Baznas Microfinance mengalami tantangan serius, terutama terlihat dari penurunan kualitas layanan selama periode 2019-2022 (Laporan Baznas, 2019-2022). Penurunan ini diduga berkaitan dengan rendahnya tingkat kebahagiaan kerja dan kualitas kehidupan kerja (QWL) yang dirasakan oleh karyawan, yang pada akhirnya memengaruhi motivasi dan produktivitas mereka. Baznas Microfinance dipilih sebagai objek penelitian karena perannya sebagai lembaga keuangan sosial yang memiliki mandat strategis untuk memberdayakan masyarakat melalui layanan keuangan inklusif. Lembaga ini membutuhkan kinerja karyawan yang tinggi agar dapat mendukung program-program pemberdayaan dan mencapai tujuan sosial-ekonomi secara efektif.

Namun, terdapat indikasi bahwa karyawan Baznas mengalami penurunan kebahagiaan kerja dan QWL yang berpengaruh pada motivasi serta kinerja mereka, seperti terlihat dalam penurunan kualitas layanan (Laporan Baznas, 2019-2022). Penilaian Kinerja Seluruh Pegawai Baznas RI pada tahun 2019 sampai dengan 2022. Pada tahun 2019 pegawai mempunyai tanggung jawab yang tergolong stabil dengan kategori baik sebesar 150 pegawai atau 74%, dikarenakan seluruh pegawai melaksanakan tugas dengan maksimal. Pada tahun 2020 mengalami kenaikan dengan kategori sangat baik sebesar 162 pegawai atau 104,3 % yang disebabkan oleh taat dan patuh pada aturan yang telah ditetapkan lembaga. Pada tahun 2021 dengan kategori sangat baik sebesar 148 pegawai atau 111,5%, dan pada tahun 2022 mengalami penurunan sebesar 174 pegawai atau 101,61 %, yang disebabkan kurangnya profesional dalam mengerjakan pekerjaan kurang maksimal.

Penelitian ini memiliki urgensi tinggi mengingat Baznas Microfinance membutuhkan kinerja karyawan yang unggul untuk mendukung program-program pemberdayaan ekonomi dan mencapai tujuan sosial secara efektif. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dan menganalisis pengaruh *Happiness at Worklife* dan QWL terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi teoretis terkait hubungan antarvariabel, tetapi juga menawarkan rekomendasi praktis bagi pengembangan strategi manajerial yang dapat meningkatkan kinerja organisasi, baik di Baznas Microfinance maupun di organisasi serupa lainnya.

## TINJAUAN PUSTAKA

Kundi et al., (2020) mengungkapkan bahwa rasa bahagia di lingkungan kerja mencakup kepuasan individu terhadap pekerjaannya, hubungan sosial yang baik, serta rasa keterlibatan yang tinggi, yang semuanya menjadi kunci dalam menciptakan kesejahteraan psikologis karyawan. Penelitian Charles-Leija et al., (2023) menambahkan bahwa kebahagiaan di tempat kerja adalah pengalaman positif yang diperoleh dari lingkungan kerja yang mendukung, yang mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas individu.

*Happiness at Worklife* terdiri dari beberapa dimensi, yaitu Stankevičiūtė et al., (2021).:

1. Inspirasi pekerjaan, yang mencakup kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang diberikan kepada mereka serta kemampuan mereka mencapai tujuan yang telah ditetapkan
2. Nilai bersama organisasi, melibatkan perilaku kolektif dalam organisasi dan budaya organisasi yang dianut bersama.
3. Hubungan, meliputi interaksi positif antara rekan kerja, ikatan kelompok yang kuat, serta penerimaan antar rekan kerja.

4. Kualitas kehidupan kerja, mencakup lingkungan kerja yang baik, partisipasi karyawan dalam pekerjaan, humanisasi pekerjaan, dan keseimbangan antara ketiga elemen tersebut.
5. Kepemimpinan, termasuk motivasi, kesadaran, dan dedikasi yang diciptakan oleh pemimpin pada bawahan, komunikasi dua arah yang transparan, serta komitmen pemimpin dalam menciptakan suasana positif bagi staf.

Kaan Namal et al., (2024) mendefinisikan konsep ini sebagai serangkaian kondisi kerja yang mendukung keseimbangan antara kebutuhan pribadi dan profesional karyawan, termasuk lingkungan kerja yang layak, kesempatan untuk berkembang, dan hubungan yang harmonis dengan rekan kerja.

Quality of Work Life (QWL) menurut Ghany, (2022) memiliki dimensi sebagai berikut:

1. Keadilan dan kesetaraan, meliputi keadilan dalam pemberian imbalan, peluang kenaikan jabatan sesuai prestasi, dan motivasi atasan untuk mendorong kinerja tim.
2. Pendapatan dan tunjangan, mencakup kesesuaian gaji dengan tugas yang diberikan, tunjangan berdasarkan pengalaman kerja, serta gaji yang mencerminkan tanggung jawab dan tingkat kesulitan pekerjaan.

OCB, sebagaimana dijelaskan oleh Organ Dewani & Swatantra, (2024), mencakup perilaku sukarela karyawan yang melebihi tugas formal mereka dan berkontribusi pada efektivitas organisasi. Kang dan Sung (2020, hlm. 105) mendukung pandangan ini dengan menegaskan bahwa OCB memperkuat hubungan antara kebahagiaan kerja dan QWL dengan kinerja, khususnya melalui tindakan positif seperti membantu rekan kerja, menunjukkan inisiatif, dan menjaga harmoni dalam lingkungan kerja. Namun, penelitian Bolino dan Turnley (2005) memberikan pandangan kritis bahwa OCB yang berlebihan dapat menyebabkan kelelahan (*burnout*) dan penurunan kinerja karyawan

Organizational Citizenship Behavior (OCB) menurut Dewani & Swatantra, (2024) mencakup lima dimensi:

1. Altruism, yang melibatkan kesediaan membantu rekan kerja baru, menggantikan tugas pegawai lain yang berhalangan, dan memberikan pertolongan kepada yang membutuhkan.
2. Conscientiousness, mencakup kemampuan menyelesaikan tugas tepat waktu, mengikuti aturan tanpa pengawasan, dan kesadaran untuk bersikap jujur dalam bekerja.
3. Courtesy, seperti kesadaran untuk berkomunikasi dengan baik, memberikan informasi yang relevan, dan melaksanakan tugas tanpa menyalahgunakan jabatan.
4. Sportmanship, yang mencakup sikap tidak mudah protes, tidak membuang waktu untuk hal sepele, dan mencari solusi positif terhadap masalah.
5. Civic Virtue, melibatkan partisipasi aktif dalam pertemuan, perubahan, dan peningkatan keterampilan di perusahaan.

Sedangkan untuk Kinerja berdasarkan Mathias & Jackson (2009) memiliki dimensi:

1. Kemampuan individual, yang mencakup kesesuaian pekerjaan dengan bakat dan minat, serta komitmen dalam mengerjakan tugas.
2. Usaha yang dicurahkan, seperti motivasi tinggi dalam pekerjaan, kepatuhan terhadap etika kerja, ketepatan waktu, dan penyelesaian tugas sesuai target.
3. Dukungan organisasional, termasuk pelatihan yang meningkatkan kompetensi, fasilitas kerja yang menunjang, usaha menyelesaikan tugas sesuai standar perusahaan, dan suasana kondusif yang diciptakan oleh rekan kerja.

Dengan demikian, penelitian ini menempatkan kebahagiaan kerja, QWL, dan OCB dalam kerangka teoretis yang saling terhubung untuk menjelaskan dampaknya terhadap kinerja karyawan, khususnya di organisasi seperti Baznas Microfinance. Penelitian ini juga mengacu pada berbagai studi terdahulu, termasuk penelitian Al-Shami et al. (2023) yang menunjukkan bahwa kebahagiaan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap perilaku inovatif dan kontribusi organisasi, serta penelitian Nur Hidayah dan Hendarsjah (2021) yang menemukan bahwa QWL meningkatkan OCB melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

## HIPOTESIS PENELITIAN

### **Pengaruh Happiness At Worklife Terhadap Kinerja Karyawan**

*Happiness at worklife* atau kebahagiaan dalam kehidupan kerja merupakan salah satu faktor kunci yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kebahagiaan kerja mencakup perasaan puas, termotivasi, dan terpenuhi dalam menjalankan tugas sehari-hari, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas pekerjaan.

Arisoy & Balci (2019). Yang berjudul *The impact of happiness at work on employees' work performance*. Dalam penelitian ini mengeksplorasi dampak kebahagiaan di tempat kerja terhadap kinerja kerja karyawan di sektor swasta. Hasil studi menunjukkan bahwa kebahagiaan di tempat kerja memiliki dampak terhadap produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitiannya Al-shami dkk (2023) yang berjudul "*Happiness at workplace on innovative work behaviour and organisation citizenship behaviour through moderating effect of innovative behaviour*" didalam Penelitian menunjukkan bahwa kebahagiaan di tempat kerja (HAW) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan (IWB). Karyawan yang merasa bahagia cenderung lebih terlibat dalam perilaku inovatif dan kreatif.

Berdasarkan Studi sebelumnya diatas menunjukkan bahwa ubungan antara happiness at worklife dan OCB, serta mengidentifikasi strategi yang dapat digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kebahagiaan karyawan dan, pada gilirannya, memperkuat perilaku OCB. Berdasarkan beberapa penelitan diatas, maka dalam penelian ini hipotesis yang diambil adalah:

**H1 = Terdapat pengaruh yang signifikan antara Happiness at Worklife terhadap Kinerja Karyawan.**

### **Pengaruh Happiness at Worklife terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

*Happiness at worklife* atau kebahagiaan dalam kehidupan kerja memiliki peran penting dalam membentuk perilaku karyawan di tempat kerja, termasuk perilaku kewargaan organisasional atau Organizational Citizenship Behavior (OCB). OCB mencakup tindakan sukarela karyawan yang melebihi ekspektasi dan tidak diatur secara formal dalam deskripsi pekerjaan, seperti membantu rekan kerja, menjaga etika kerja yang baik, dan berkontribusi positif terhadap budaya organisasi.

Studi yang dilakukan oleh (Maisaroh & Muslikhah, 2024) menunjukkan bahwa kebahagiaan karyawan dalam bekerja akan berdampak pada kinerja pegawai yang semakin optimal. Sejalan dengan (Yasa et al., 2021) kebahagiaan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan Studi sebelumnya diatas menunjukkan bahwa ubungan antara *happiness at worklife* dan OCB, serta mengidentifikasi strategi yang dapat digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kebahagiaan karyawan dan, pada gilirannya, memperkuat perilaku OCB. Berdasarkan beberapa penelitan diatas, maka dalam penelian ini hipotesis

yang diambil adalah:

**H2 = Terdapat pengaruh yang signifikan antara Happiness at Worklife terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).**

### **Pengaruh *Quality Of Work Life (QWL)* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

*Quality of Work Life (QWL)* atau kualitas kehidupan kerja merupakan konsep yang mencakup berbagai aspek yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan di tempat kerja, seperti kondisi kerja, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, penghargaan, serta peluang pengembangan karir. QWL yang tinggi dipercaya mampu meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Studi yang dilakukan oleh (Hidayah & Hendarsjah, 2021) Diduga terdapat pengaruh langsung QWL terhadap OCB dan (Widiaspono & Priyono, 2022) pengaruh *Quality The Work Life (QWL)* terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) positif dan signifikan. Berdasarkan Studi sebelumnya diatas menunjukkan bahwa QWL terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, yaitu perilaku sukarela karyawan yang mendukung efektivitas organisasi di luar tugas-tugas yang secara formal diharapkan. OCB mencakup tindakan seperti membantu rekan kerja, menunjukkan loyalitas, serta inisiatif dalam menyelesaikan tugas. dalam mengembangkan strategi peningkatan QWL sebagai cara untuk mendorong perilaku OCB, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja dan budaya organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan beberapa penelitian diatas, maka dalam penelitan ini hipotesis yang diambil adalah:

**H3 = Terdapat pengaruh yang signifikan antara *Quality Of Work Life (QWL)* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.**

### **Pengaruh *Quality Of Work Life (QWL)* Terhadap Kinerja karyawan**

Potensi sumber daya manusia harus diatur dan dihubungkan melalui pendekatan sistem manajemen yang dikenal sebagai *Quality of Work Life (QWL)* untuk mengimbangi kebutuhan perusahaan dan kebutuhan karyawan.

Dalam penelitian mereka yang berjudul "Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Keterlibatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pariwisata Kabupaten Demak", Rizky Febriani, Ratna Kusumawati, dan Yulekhah Ariyanti (2022) menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja seseorang sangat dipengaruhi oleh kinerja mereka. Kinerja yang lebih baik meningkatkan kualitas kehidupan kerja.

Studi yang dilakukan oleh Ni Putu Pratiwi dan Bagus Ketut Surya di PT. Harum Indah Sari Bali (2020) menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja berdampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Rima Handayani, Puji Astuti, dan Rahmi Hermawati (2021) meneliti bagaimana budaya bisnis memengaruhi kualitas hidup.

Berdasarkan Studi sebelumnya diatas menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja (QWL) sangat penting bagi perusahaan karena dapat mempengaruhi seberapa baik karyawan bekerja. Berdasarkan beberapa penelitian diatas, maka dalam penelitan ini hipotesis yang diambil adalah:

**H4 = Terdapat pengaruh yang signifikan antara *Quality of Work Life (QWL)* terhadap kinerja karyawan.**

### **Pengaruh *Happiness At Worklife* Dan *Qwl* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Mediasi.**

Kebahagiaan di tempat kerja (*Happiness at Worklife*) merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kebahagiaan kerja mencakup perasaan

puas dan termotivasi dalam menjalankan tugas sehari-hari. Perilaku kewarganegaraan perusahaan (OCB) berdampak besar pada kinerja karyawan karena mereka mendorong perilaku positif yang meningkatkan operasi dan membantu mencapai tujuan perusahaan.

Janwar et al. (2024) menemukan bahwa karyawan dengan tingkat Quality of Work Life yang baik cenderung memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaan, yang berdampak positif pada OCB dan pada akhirnya berkontribusi pada kinerja yang lebih baik. Suwandi (2023) juga menunjukkan bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja, karena karyawan yang terlibat dalam perilaku pro-sosial di tempat kerja cenderung lebih produktif dan berdedikasi. Studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa penerapan organisasi (OCB) dan (QWL) sangat dibutuhkan bagi perusahaan karena dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan beberapa penelitian diatas, maka dalam penelitan ini hipotesis yang diambil adalah:

**H5 = Terdapat pengaruh yang signifikan antara *Happiness At Worklife* Dan QWL Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel.**

### **Pengaruh Qwl Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Mediasi.**

*Quality of Work Life* (QWL) merupakan konsep yang menggambarkan kualitas keseluruhan dari lingkungan kerja dan pengalaman kerja yang dialami oleh karyawan. QWL mencakup berbagai aspek seperti lingkungan kerja yang aman dan nyaman, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan kesempatan untuk berkembang dalam karier. QWL yang baik diyakini dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan pada akhirnya berkontribusi terhadap kinerja yang lebih baik.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan formal, tetapi berkontribusi pada efisiensi dan efektivitas organisasi. OCB termasuk tindakan seperti membantu rekan kerja, menunjukkan loyalitas terhadap organisasi, dan mengambil inisiatif yang melebihi ekspektasi. OCB sering dianggap sebagai variabel mediasi yang menghubungkan faktor-faktor seperti QWL dengan kinerja karyawan.

Magdalena et al., (2022), menunjukkan bahwa Quality of Work Life tidak hanya meningkatkan produktivitas karyawan secara langsung, tetapi juga meningkatkan perilaku citizenship di tempat kerja. Karyawan yang memiliki kualitas kehidupan kerja yang baik lebih cenderung menunjukkan komitmen dan kontribusi ekstra di lingkungan kerja mereka. Kang & Sung (2020) menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat OCB yang semakin baik, akan mengakibatkan peningkatan kinerja.

Berdasarkan beberapa penelitian diatas, maka dalam penelitan ini hipotesis yang diambil adalah:

**H6 = Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Qwl Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Mediasi.**

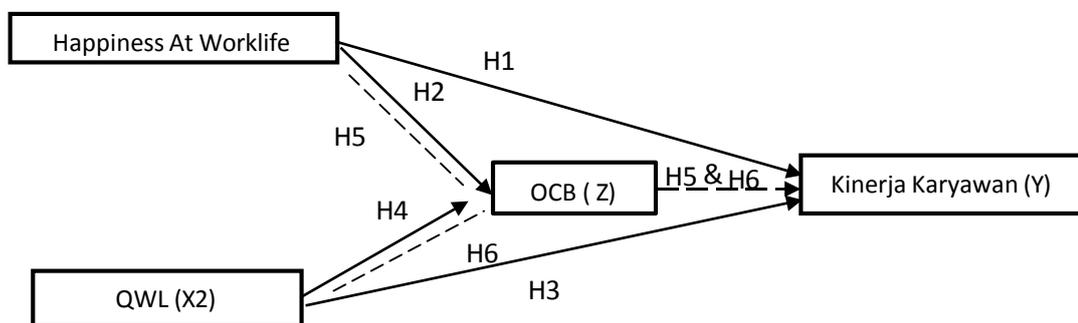
### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori yang bertujuan untuk menguji dan menganalisis hubungan kausal antara variabel bebas, yaitu kebahagiaan di tempat kerja (*Happiness at Worklife*) dan kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life/QWL*), dengan variabel terikat, yaitu kinerja karyawan, melalui variabel mediasi, yakni *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian ini dilakukan di Baznas Microfinance, dengan waktu pelaksanaan pada

semester pertama tahun 2024. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada relevansi konteks penelitian dengan operasional Baznas Microfinance sebagai lembaga yang mengutamakan kinerja tinggi untuk mendukung program pemberdayaan masyarakat.

Subjek penelitian ini adalah karyawan Baznas Microfinance yang berjumlah 66 karyawan, akan tetapi dalam proses penyebaran kuesioner yang kembali berjumlah 50 responden. Responden dipilih melalui metode *purposive sampling*, dengan kriteria responden yang telah bekerja minimal satu tahun agar memiliki pemahaman mendalam terkait dinamika organisasi. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup yang dirancang berdasarkan indikator variabel penelitian, seperti kepuasan kerja, hubungan interpersonal, keseimbangan kehidupan kerja, dan perilaku proaktif karyawan. Instrumen ini diadaptasi dari penelitian terdahulu, seperti Fisher (2010) untuk mengukur kebahagiaan kerja, Walton (1973) untuk QWL, dan Organ (1988) untuk OCB, yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya dalam berbagai konteks penelitian. Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen kuesioner benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam penelitian ini, validitas diukur menggunakan Corrected Item-Total Correlation untuk setiap indikator variabel penelitian. Kriteria yang digunakan adalah nilai korelasi antara skor setiap item dengan skor total harus lebih besar dari 0,33 (Sugiyono, 2017). Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi instrumen penelitian, yaitu sejauh mana hasil pengukuran dapat diandalkan dalam berbagai kondisi. Dalam penelitian ini, reliabilitas dihitung menggunakan nilai Cronbach's Alpha. Sebuah instrumen dianggap reliabel jika nilai Cronbach's Alpha lebih dari 0,60 (Sekaran & Bougie, 2018).

### Model Hipotesis



Gambar 1.

Model pengaruh Happiness at worklife dan QWL terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel mediasi pada badan amal zakat nasional.

- H1 : Happiness At Work Life memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan
- H2 : Happiness at Worklife memiliki pengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).
- H3 : *Quality Of Work Life* (QWL) memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
- H4 : *Quality of Work Life* (QWL) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
- H5 : *Happiness At Worklife* Dan QWL Memiliki Pengaruh terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel.
- H6 : Diduga memiliki pengaruh antara Qwl Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Mediasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Dari total 50 responden, mayoritas responden berada pada rentang usia 31 - 40 tahun dengan jumlah sebanyak 24 orang atau 48% dari total responden. Kelompok usia ini mendominasi penelitian, menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif yang mapan. Kelompok usia 20 - 30 tahun menempati urutan kedua dengan jumlah responden sebanyak 15 orang atau 30%. Hal ini menunjukkan bahwa responden dari generasi muda juga cukup banyak terlibat dalam penelitian ini. Selanjutnya, kelompok usia 41 - 50 tahun memiliki 8 responden, yang mewakili 16% dari total responden. Kelompok ini menunjukkan partisipasi yang lebih rendah dibandingkan dengan kelompok usia yang lebih muda. Terakhir, responden dengan usia di atas 50 tahun hanya terdiri dari 3 orang atau 6% dari total responden. Persentase yang kecil ini menunjukkan bahwa keterlibatan responden dari kelompok usia yang lebih tua relatif rendah dalam penelitian ini. Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa responden penelitian ini didominasi oleh mereka yang berada dalam rentang usia produktif, yaitu 20 hingga 40 tahun, yang mencakup 78% dari total responden.

### Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dari total 50 responden, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 48 orang atau 96% dari total responden. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi laki-laki sangat dominan dalam penelitian ini. Sementara itu, responden perempuan hanya berjumlah 2 orang, yang mewakili 4% dari total responden. Persentase yang kecil ini menunjukkan bahwa keterwakilan perempuan dalam penelitian ini sangat rendah dibandingkan dengan laki-laki. Secara keseluruhan, data ini mengindikasikan bahwa responden penelitian didominasi oleh laki-laki, dengan perbandingan yang jauh lebih tinggi dibandingkan perempuan.

### Deskripsi Responden Berdasarkan Unit/Bagian

Responden terbesar berasal dari unit Manajer, yaitu sebanyak 22 orang (44%). Unit AO berada di urutan kedua dengan 15 responden (30%), diikuti oleh unit Administrasi dengan 13 responden (26%). Total keseluruhan responden dalam penelitian ini adalah 50 orang, dengan distribusi yang menunjukkan keberagaman posisi responden di berbagai unit kerja.

**Uji Instrumen Penelitian**  
**Uji Validitas**

Tabel 1.  
Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Item	Corrected Item-Total Correlation	Keterangan
Happiness At Work Life		X1.1	0.578	Valid
		X1.2	0.548	
		X1.3	0.585	
		X1.4	0.438	
		X1.5	0.581	
		X1.6	0.462	
		X1.7	0.718	
		X1.8	0.602	
		X1.9	0.627	
		X1.10	0.363	
		X1.11	0.763	
		X1.12	0.671	
<i>Quality Of Work Life</i>		X2.1	0.775	
		X2.2	0.805	
		X2.3	0.62	
		X2.4	0.653	
		X2.5	0.422	
		X2.6	0.075	
		X2.7	0.583	
		X2.8	0.664	
<i>Kinerja Karyawan</i>		Y.1	0.406	
		Y.2	0.573	
		Y.3	0.598	
		Y.4	0.681	
		Y.5	0.536	
		Y.6	0.538	

	Y.7	0.566
	Y.8	0.578
	Y.9	0.324
	Y.10	0.386
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Y.1	0.417
	Y.2	0.576
	Y.3	0.59
	Y.4	0.685
	Y.5	0.535
	Y.6	0.537
	Y.7	0.559
	Y.8	0.582
	Y.9	0.363
	Y.10	0.391

Sumber: Data Diolah Peneliti (2024)

### Uji Reliabilitas

Tabel 2  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Alpha	Keterangan
Happiness At Work Life	.881	0.6	Reliabel
Quality Of Work Life	.848	0.6	
Kinerja Karyawan	.831	0.6	
Organizational Citizenship Behavior	.834	0.6	

Sumber: Data Diolah Peneliti (2024)

### Uji Normalitas

Analisis uji normalitas, yang disajikan menghasilkan temuan yang signifikan . Untuk Variabel *Organizational Citizenship Behavior*, yang dinotasikan sebagai variable Z, diperoleh nilai sig sebesar 0.057. Sementara itu, variabel Kinerja Karyawan, yang dilambangkan dengan Y, menunjukkan nilai signifikansi 0.200. Uji Multikolinearitas dalam penelitian ini menggunakan software SPSS.

Tabel 3.  
Uji Multikolinearitas Terhadap Variabel Organizational Citizenship Behavior (Z)  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	31.426	5.830		5.391	.000		
	Happiness at work life	.271	.205	.276	1.320	.193	.457	2.190
	Quality of Worklife	.018	.190	.020	.096	.924	.457	2.190

a. Dependent Variable: Organizational citizenship Behavior

Sumber: Data Diolah Peneliti (2024)

Tabel 4.  
Uji Multikolinearitas Terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y)  
**Coefficients<sup>a</sup>**

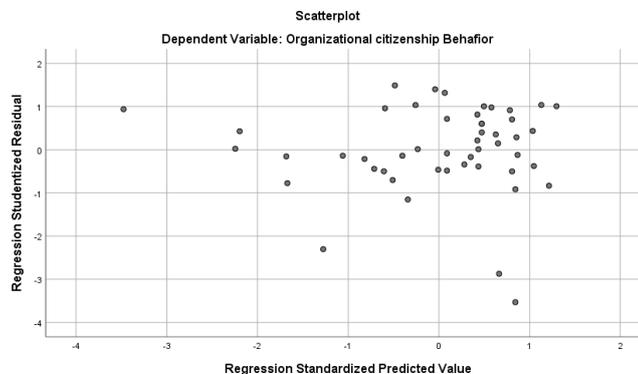
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	22.024	5.672		3.883	.000		
	Happiness at work life	.125	.159	.151	.786	.436	.440	2.273
	Quality of Worklife	.211	.145	.274	1.458	.152	.457	2.190
	Organizational citizenship Behavior	.209	.112	.247	1.860	.069	.915	1.092

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Hasil uji multikolinearitas yang disajikan dalam Tabel 3 dan 4, memberikan informasi penting mengenai hubungan antar variabel independen dalam model regresi. Analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel yang diteliti 15 memiliki nilai tolerance yang melebihi ambang batas 0.1. Selain itu, nilai Variance Inflation Factor (VIF) untuk semua variabel tercatat kurang dari 10. Berdasarkan 11 temuan ini, dapat ditarik kesimpulan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini tidak mengalami permasalahan multikolinearitas.

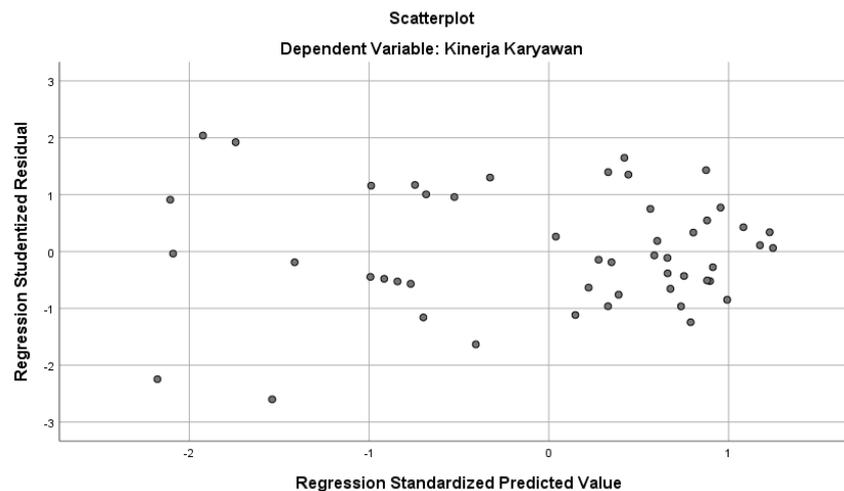
### Uji Heteroskedastisitas

Tabel 5. Grafik *Scatterplot*



Sumber: Data Diolah Peneliti (2024)

Tabel 6. Grafik *Scatterplot*



Sumber: Data Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan gambar 5 dan 6, grafik *scatterplot*, Observasi menunjukkan bahwa titik-titik pada grafik tersebar secara acak tanpa membentuk suatu pola yang spesifik atau teratur. Penyebaran titik-titik yang tidak beraturan ini merupakan indikator yang penting dalam interpretasi uji heteroskedastisitas. Berdasarkan karakteristik sebaran ini, dapat ditarik kesimpulan bahwa model regresi yang dianalisis tidak mengalami masalah heteroskedastisitas.

### Uji Linieritas

Tabel 7. Uji Linieritas

Variabel yang berhubungan		Nilai Sig	Kesimpulan
<i>Happiness At Work Life (X1)</i>	Kinerja Karyawan (Y)	.695	Tidak Linier
<i>Quality Of Work Life (X2)</i>	Kinerja Karyawan (Y)	.110	Linier
<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>	Kinerja Karyawan (Y)	.014	Linier

Sumber: Data Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil analisis dalam Tabel 7, dapat disimpulkan bahwa tidak seluruh variabel memiliki nilai signifikansi linearitas yang kurang dari ambang batas 0,05. Hanya variabel *Organizational Citizenship Behavior (Z)* yang menunjukkan nilai signifikansi linearitas kurang dari 0,05 (yaitu, 0,014), sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior (Z)* dan *Kinerja Karyawan (Y)* bersifat linier.

Sementara itu, variabel *Happiness At Work Life (X1)* memiliki nilai signifikansi 0,695 dan *Quality Of Work Life (X2)* memiliki nilai signifikansi 0,110, yang keduanya lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu, hubungan antara *Happiness At Work Life (X1)* dan *Kinerja Karyawan (Y)*, serta antara *Quality Of Work Life (X2)* dan *Kinerja Karyawan (Y)*, tidak dapat dianggap linier. Berdasarkan prinsip parsimoni, analisis lebih lanjut sebaiknya difokuskan pada hubungan yang sederhana dan relevan. Dengan demikian analisis dapat dilanjutkan.

**Path Analysis (Analisis Jalur)**

**Analisis Jalur Pertama**

Analisis jalur pertama ini digunakan untuk menguji variabel *Happiness At Work Life* (X1) dan QWL (X2) terhadap OCB (Z). Hasil pengujian tersebut ditampilkan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 8.  
Analisis Jalur Pertama  
**Coefficients<sup>a</sup>**

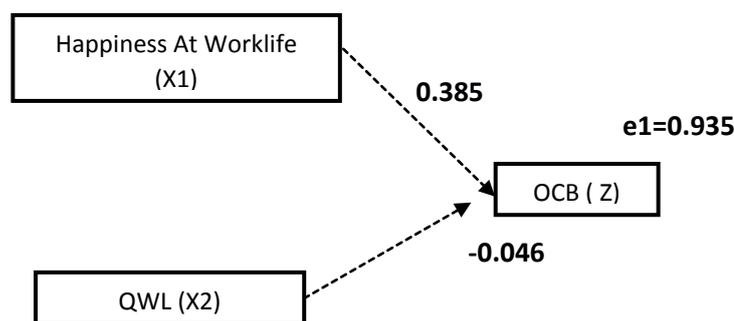
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29.614	5.460		5.424	.000
	happiness	.361	.177	.385	2.041	.047
	Quality of Worklife	-.043	.177	-.046	-.243	.809

a. Dependent Variable: OCB

Sumber: Hasil Output SPSS (2024)

Hasil analisis jalur tahap pertama, yang disajikan dalam Tabel 8, menunjukkan bahwa variabel *happiness* (X1) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,047, yang berada di bawah ambang batas 0,05. Temuan ini mengindikasikan adanya pengaruh yang signifikan dari *happiness* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z). Selanjutnya, variabel *Quality of Work Life* (X2) menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,809, yang berada di atas ambang batas 0,05, sehingga tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *OCB*.

Hasil analisis lebih lanjut menunjukkan nilai R Square sebesar 0,126. Nilai ini mengindikasikan bahwa kombinasi variabel *happiness* (X1) dan *Quality of Work Life* (X2) mampu menjelaskan 12,6% variasi dalam *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Dengan demikian, masih ada 87,4% variasi dalam *OCB* yang dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel *happiness* dan *Quality of Work Life* yang diuji dalam model ini. Untuk melengkapi model analisis ini, nilai residual (e1) dapat dihitung menggunakan rumus:  $e1 = \sqrt{(1 - R\text{Square})} = \sqrt{(1 - 0,126)} = \sqrt{0,874} = 0,935$ . Nilai residual ini menunjukkan bahwa terdapat sekitar 93,5% variabel lain yang belum dijelaskan oleh model ini dan mungkin berpengaruh terhadap *OCB*.



Gambar 1. Analisis Jalur Model Pertama

**Analisis Jalur Kedua**

Dalam analisis jalur kedua ini, digunakan untuk menguji dampak variabel *happiness* at worklife (X1), QWL (X2) dan OCB (Z) terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil pengujian tersebut ditampilkan pada tabel berikut,

Tabel 9. Analisis Jalur Kedua  
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29.819	5.040		5.916	.000
	happiness	-.387	.123	-.505	-3.140	.003
	Quality of Worklife	.546	.122	.711	4.479	.000
	Organizational citizenship Behavior	.278	.102	.329	2.728	.009

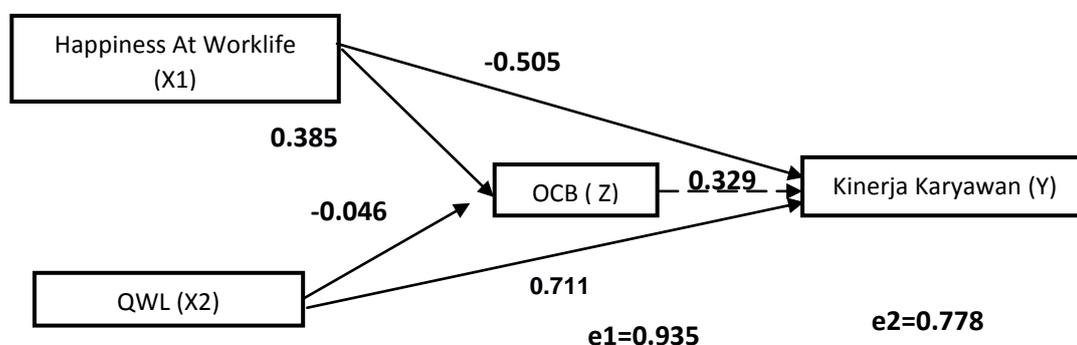
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Output SPSS (2024)

Hasil analisis jalur kedua, yang disajikan dalam Tabel 9, mengungkapkan pola pengaruh yang beragam dari tiga variabel terhadap *Kinerja Karyawan* (Y). Variabel *happiness* (X1) menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,003, yang berada di bawah ambang batas 0,05. Ini mengindikasikan bahwa *happiness* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Kinerja Karyawan* dalam konteks penelitian ini. Namun, pengaruhnya bersifat negatif, dengan koefisien Beta sebesar -0,505. Artinya, semakin tinggi *happiness*, justru berpotensi menurunkan *Kinerja Karyawan*. Selanjutnya, variabel *Quality of Work Life* (X2) menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000, yang juga berada di bawah ambang batas 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* memberikan dampak yang signifikan terhadap *Kinerja Karyawan*. Dengan koefisien Beta sebesar 0,711, semakin tinggi *Quality of Work Life*, maka *Kinerja Karyawan* cenderung meningkat. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,009, yang berada di bawah ambang batas 0,05. Hal ini mengonfirmasi bahwa *Organizational Citizenship Behavior* juga berpengaruh signifikan terhadap *Kinerja Karyawan*. Dengan koefisien Beta sebesar 0,329, semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior*, maka *Kinerja Karyawan* juga cenderung meningkat.

Hasil analisis lebih lanjut menunjukkan nilai R Square sebesar 0,395. Angka ini mengindikasikan bahwa kombinasi variabel *happiness* (X1), *Quality of Work Life* (X2), dan *Organizational Citizenship Behavior* (Z) mampu menjelaskan 39,5% variasi dalam *Kinerja Karyawan* (Y). Untuk melengkapi model analisis, nilai residual ( $e_2$ ) dihitung menggunakan formula  $e_2 = \sqrt{1 - R\text{Square}}$ . Dengan memasukkan nilai R Square yang diperoleh, perhitungannya menjadi  $e_2 = \sqrt{1 - 0,395}$ , yang menghasilkan nilai  $e_2 \approx 0,778$ .

Dengan demikian, diperoleh diagram jalur model kedua sebagai berikut:



Gambar 2. Analisis Jalur Model Kedua

## PEMBAHASAN

### **Pengaruh Happiness At Worklife Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian menunjukkan bahwa happiness at worklife (X1) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), namun hubungan tersebut bersifat negatif, sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien Beta sebesar -0,505 dan nilai signifikansi 0,003 (di bawah 0,05). Artinya, semakin rendah tingkat kebahagiaan karyawan dalam pekerjaan, justru semakin tinggi kinerja yang ditunjukkan. Hal ini dapat dijelaskan dengan asumsi bahwa ketidakpuasan dalam pekerjaan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras sebagai respons terhadap tekanan, ekspektasi tinggi, atau kebutuhan untuk mempertahankan posisi mereka. Kondisi ini membuat mereka lebih fokus pada pencapaian target dan hasil kerja yang diharapkan perusahaan.

Dari indikator kebahagiaan kerja, mayoritas responden merasa bahagia dengan pekerjaan mereka, sebagaimana ditunjukkan oleh rata-rata tertinggi pada indikator X1.1 ("Saya merasa bahagia dengan pekerjaan yang saya lakukan") sebesar 4,70, dengan 88% responden menyatakan setuju atau sangat setuju. Namun, aspek lain seperti kerja tim (X1.6) dan pengembangan diri (X1.8) menunjukkan nilai rata-rata lebih rendah, masing-masing sebesar 4,16 dan 4,29. Ini mengindikasikan bahwa meskipun kebahagiaan kerja secara umum tinggi, masih terdapat tantangan dalam menciptakan sinergi tim yang optimal dan memberikan peluang pengembangan diri yang memadai bagi karyawan. Menurut Robbins (2008), suasana kerja yang terlalu nyaman tanpa disertai tantangan atau tekanan dapat mengurangi orientasi pencapaian. Dalam konteks ini, meskipun kebahagiaan penting, ketidakpuasan dalam takaran tertentu dapat berfungsi sebagai motivasi untuk meningkatkan kinerja, karena karyawan berusaha membuktikan kemampuan mereka atau memenuhi tuntutan yang ada.

Penelitian ini juga sejalan dengan temuan Agustien & Soeling (2020) yang menunjukkan bahwa tingkat kebahagiaan rendah dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dalam situasi kompetitif. Di sisi lain, studi seperti Arisory & Balci (2019) dan Al-Shami dkk (2023) menemukan pengaruh positif kebahagiaan terhadap kinerja karyawan, terutama di organisasi dengan budaya kerja inovatif yang mendorong motivasi dan kreativitas. Perbedaan hasil ini kemungkinan disebabkan oleh variasi dalam budaya organisasi dan metode pengukuran yang digunakan.

Meski kebahagiaan kerja menunjukkan efek yang kompleks terhadap kinerja, penting bagi perusahaan untuk tetap memperhatikannya. Karyawan yang bahagia cenderung lebih loyal, memiliki komitmen tinggi, dan mendukung tujuan perusahaan. Oleh karena itu, strategi yang seimbang antara menciptakan kebahagiaan kerja dan mempertahankan fokus pada pencapaian target diperlukan agar kinerja optimal tetap tercapai.

### **Pengaruh Happiness at Worklife terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Penelitian menunjukkan bahwa happiness at worklife (X1) memiliki pengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z) dengan nilai signifikansi 0,047 dan koefisien Beta 0,385. Hal ini menunjukkan hubungan positif antara kedua variabel, di mana semakin tinggi kebahagiaan kerja karyawan, semakin tinggi kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja dan berkontribusi di luar tanggung jawab formal.

Indikator kebahagiaan kerja menunjukkan rata-rata yang tinggi, seperti suasana kerja yang baik (X1.9, rata-rata 4,43) dan kenyamanan kerja (X1.7, rata-rata 4,29), yang mendukung perilaku proaktif karyawan. Namun, indikator kerja tim (X1.6, rata-rata 4,16)

memiliki nilai yang lebih rendah, mengindikasikan perlunya perhatian pada sinergi tim. Kebahagiaan kerja karyawan lebih terfokus pada hubungan interpersonal dan kenyamanan dibandingkan tantangan atau target individu. Menurut Robbins (2008), kebahagiaan dalam bekerja dapat meningkatkan komitmen emosional karyawan terhadap organisasi, sehingga mereka lebih cenderung melakukan perilaku pro-sosial yang bermanfaat bagi perusahaan secara keseluruhan.

Penelitian sebelumnya mendukung temuan ini, seperti Pratama et al. (2022) dan Hikmah & Lukito (2021), yang menemukan bahwa kebahagiaan kerja mendorong perilaku OCB positif. Namun, studi lain seperti Agustien & Soeling (2020) menunjukkan bahwa kebahagiaan yang terlalu tinggi dapat menurunkan inisiatif untuk menghadapi tantangan. Adnan Bataineh (2019) juga menyoroti bahwa pengaruh kebahagiaan pada OCB sangat bergantung pada kualitas kehidupan kerja dan dukungan organisasi.

Perbedaan hasil ini dipengaruhi oleh konteks budaya organisasi dan fokus kebahagiaan kerja. Organisasi yang menyeimbangkan kenyamanan dengan tantangan dan pengembangan diri cenderung melihat kebahagiaan sebagai pendorong utama OCB yang produktif. Oleh karena itu, kebahagiaan kerja perlu dikombinasikan dengan target yang jelas untuk menciptakan budaya kerja yang mendukung tujuan bersama dan kesejahteraan individu.

### **Pengaruh Quality Of Work Life (QWL) Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Penelitian menunjukkan bahwa Quality of Work Life (QWL) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), dengan nilai signifikansi 0,809 (di atas 0,05). Hal ini mengindikasikan bahwa kualitas kehidupan kerja yang baik tidak secara langsung mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja atau mengambil inisiatif di luar tugas formal.

Hasil analisis indikator QWL menunjukkan variasi persepsi. Indikator X2.6 ("Saya merasa pekerjaan saya berdampak positif bagi orang lain") memiliki rata-rata tertinggi (4,40), mencerminkan persepsi positif terhadap makna kerja. Namun, indikator terkait penghargaan material seperti X2.8 (tunjangan) dan X2.7 (gaji) memiliki rata-rata lebih rendah, masing-masing 3,58 dan 3,82, dengan sebagian responden merasa kurang puas. Ketidakpuasan terhadap penghargaan material ini dapat menghambat motivasi karyawan untuk berperilaku proaktif atau berkontribusi di luar tanggung jawab utama.

Di lapangan, QWL sering dipengaruhi oleh keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, penghargaan, dan kenyamanan lingkungan kerja. Meskipun pekerjaan dianggap bermakna (indikator X2.6), persepsi terhadap kurangnya kesesuaian penghargaan dan ketidaklibatan dalam pengambilan keputusan (indikator X2.4) dapat membatasi dorongan untuk melakukan perilaku OCB. Penelitian oleh Nurhidayah & Hendarsjah (2021) menemukan bahwa QWL yang tinggi mendorong perilaku kewarganegaraan organisasi, terutama ketika karyawan merasa puas dengan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka.

Penelitian sebelumnya mendukung temuan ini, seperti Yusuf et al. (2020) yang menemukan bahwa QWL tidak memengaruhi OCB. Namun, penelitian lain seperti Nurhidayah & Hendarsjah (2021) serta Rosyati & Thamrin (2023) menunjukkan bahwa QWL dapat meningkatkan OCB melalui mediasi kepuasan kerja dan lingkungan kerja yang mendukung. Perbedaan hasil ini dapat disebabkan oleh konteks budaya kerja dan sistem penghargaan dalam organisasi.

Kesimpulannya, meskipun QWL tidak secara langsung memengaruhi OCB, aspek-aspek seperti penghargaan material dan keterlibatan karyawan perlu diperhatikan. QWL

tetap penting untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas kerja, yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

### **Pengaruh *Quality Of Work Life (QWL)* Terhadap Kinerja karyawan**

Penelitian menunjukkan bahwa *Quality of Work Life (QWL)* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai signifikansi 0,000 ( $< 0,05$ ) dan koefisien standar 0,711. Ini berarti semakin baik QWL yang dirasakan, semakin tinggi kinerja yang ditunjukkan karyawan. Ketika karyawan merasa lingkungan kerja mendukung, seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta menerima penghargaan layak, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja optimal.

Indikator X2.6 ("Pekerjaan memberikan kontribusi positif") memiliki nilai rata-rata tertinggi (4,40), mencerminkan bahwa banyak karyawan merasa pekerjaannya bermakna, sehingga meningkatkan motivasi kerja. Namun, indikator X2.8 (tunjangan sesuai kontribusi) memiliki nilai rata-rata rendah (3,58), menunjukkan ketidakpuasan terhadap penghargaan material yang dapat menurunkan motivasi. Selain itu, indikator X2.4 (keterlibatan dalam pengambilan keputusan) menunjukkan kepuasan sedang (3,94), meskipun beberapa karyawan merasa kurang dilibatkan, yang dapat memengaruhi komitmen kerja. Menurut Robbins (2008), *Quality of Work Life* yang baik meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas dan kinerja mereka.

Secara keseluruhan, QWL yang baik, seperti keseimbangan kehidupan kerja, lingkungan kondusif, dan hubungan interpersonal yang positif, mendukung peningkatan kinerja. Namun, ketidakpuasan terkait penghargaan material menjadi hambatan bagi kinerja optimal. Penelitian sebelumnya, seperti Nurbiyati (2014) dan Farmi et al. (2021), mendukung temuan ini, menegaskan bahwa QWL meningkatkan kinerja melalui motivasi dan loyalitas. Namun, penelitian lain, seperti Agustien & Soeling (2020), menekankan bahwa QWL tanpa penghargaan yang adil dan peluang pengembangan karier mungkin tidak efektif dalam meningkatkan kinerja. Perusahaan perlu meningkatkan aspek-aspek QWL, seperti penghargaan material, keseimbangan hidup, dan keterlibatan karyawan, untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan meningkatkan motivasi serta kinerja karyawan secara berkelanjutan.

### **Pengaruh *Happiness At Worklife* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Mediasi.**

Penelitian menunjukkan bahwa *happiness at worklife* (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan OCB sebagai variabel mediasi. Pengaruh langsung *happiness* terhadap kinerja bersifat negatif ( $\text{Beta} = -0,505$ ), menunjukkan bahwa kebahagiaan berlebih dapat menurunkan fokus pada pencapaian target. Namun, *happiness* meningkatkan OCB ( $\text{Beta} = 0,385$ ), di mana karyawan yang bahagia lebih cenderung membantu rekan kerja dan berkontribusi ekstra, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja.

*Quality of Work Life (QWL)* memiliki pengaruh positif langsung terhadap kinerja ( $\text{Beta} = 0,711$ ) dan mendukung peningkatan OCB, meskipun pengaruh terhadap OCB tidak signifikan secara langsung. QWL yang baik mendorong produktivitas karyawan serta menciptakan lingkungan kerja kondusif yang memfasilitasi perilaku kewarganegaraan organisasi.

Penelitian sebelumnya, seperti Janwar et al. (2024) dan Suwandi (2023), mendukung temuan ini. Karyawan dengan QWL tinggi cenderung lebih berkomitmen, menunjukkan OCB, dan bekerja lebih produktif. OCB juga memperkuat dampak positif *happiness* dan

QWL terhadap kinerja, dengan perilaku pro-sosial karyawan meningkatkan produktivitas dan dedikasi mereka.

### **Pengaruh QWL Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Mediasi.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Quality of Work Life (QWL)* memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y), dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai variabel mediasi. Berdasarkan nilai signifikansi yang diperoleh, Quality of Work Life secara langsung berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai Beta sebesar 0,711, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas kehidupan kerja, semakin baik pula kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang nyaman, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta dukungan organisasi secara keseluruhan meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal.

Namun, Quality of Work Life juga memiliki pengaruh terhadap OCB, meskipun pengaruh ini tidak signifikan secara langsung. Meski demikian, karyawan dengan tingkat Quality of Work Life yang tinggi cenderung menunjukkan Organizational Citizenship Behavior yang lebih baik, seperti membantu rekan kerja, menunjukkan sikap positif, dan berkontribusi lebih dari yang diharapkan. Perilaku OCB ini kemudian berdampak positif terhadap Kinerja Karyawan, sehingga OCB berperan sebagai mediasi hubungan antara Quality of Work Life dan Kinerja Karyawan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa Quality of Work Life tidak hanya meningkatkan produktivitas karyawan secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan perilaku citizenship di tempat kerja. Karyawan yang memiliki kualitas kehidupan kerja yang baik lebih cenderung menunjukkan komitmen dan kontribusi ekstra di lingkungan kerja mereka, OCB memperkuat dampak positif QWL terhadap kinerja, karena perilaku proaktif dan kontribusi ekstra dari karyawan meningkatkan produktivitas tim dan organisasi secara keseluruhan (Magdalena et al., 2022).

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel happiness at worklife memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Semakin bahagia karyawan di tempat kerja, semakin tinggi kemungkinan mereka menunjukkan perilaku membantu dan kontribusi ekstra. Namun, pengaruh langsung happiness terhadap kinerja karyawan menunjukkan sifat negatif. Hal ini mengindikasikan bahwa kebahagiaan yang berlebihan dapat membuat karyawan lebih fokus pada kenyamanan pribadi daripada pencapaian target kerja.

Happiness at worklife memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Karyawan merasa bahagia dalam pekerjaannya, mereka lebih terdorong untuk menunjukkan sikap yang membantu dan peduli terhadap rekan kerja serta bersedia melakukan upaya ekstra demi kemajuan organisasi. Quality of Work Life (QWL) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Meskipun kualitas kehidupan kerja karyawan tinggi, hal ini tidak serta merta mendorong mereka untuk menunjukkan perilaku citizenship atau perilaku yang melampaui tanggung jawab formal pekerjaan.

Quality of Work Life (QWL) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Semakin tinggi kualitas kehidupan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang mereka tunjukkan. Happiness at worklife berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel mediasi. Karyawan yang bahagia cenderung menunjukkan perilaku membantu rekan kerja dan kontribusi ekstra dalam organisasi. Perilaku ini pada gilirannya memberikan dampak positif terhadap Kinerja Karyawan,

*Quality of Work Life (QWL)* memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai variabel mediasi. Hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang nyaman, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta dukungan organisasi secara keseluruhan meningkatkan perilaku ekstra peran sehingga tercapai kinerja yang optimal.

## **PENUTUP**

### **Saran**

#### **Bagi Baznas Microfinance**

Meningkatkan Kebahagiaan dengan Fokus pada Target: Baznas Microfinance dapat menciptakan strategi kebahagiaan kerja yang terarah, seperti memberikan penghargaan atas pencapaian individu dan tim, sambil memastikan bahwa kebahagiaan tidak mengurangi fokus pada target kerja.

Meningkatkan Aspek QWL: Perusahaan dapat memperbaiki kualitas kehidupan kerja dengan menyediakan pelatihan berkala, meningkatkan fasilitas kerja, serta memastikan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi para karyawan. Hal ini akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih produktif.

Mendorong Perilaku OCB: Melalui program kerja yang kolaboratif dan budaya organisasi yang mendukung, Baznas Microfinance dapat meningkatkan perilaku citizenship di kalangan karyawan. Misalnya, dengan mengadakan kegiatan sosial atau program mentoring antar karyawan.

Pemantauan dan Evaluasi Kinerja: Baznas Microfinance perlu mengembangkan sistem evaluasi kinerja yang tidak hanya berfokus pada hasil tetapi juga perilaku kerja. Penilaian yang menyeluruh akan membantu perusahaan mendeteksi dan memperbaiki potensi masalah dalam sistem kerja.

#### **Bagi Penelitian Selanjutnya**

Pengujian Variabel Lain: Penelitian berikutnya dapat meneliti variabel lain yang belum terjangkau dalam penelitian ini, seperti motivasi intrinsik, kepemimpinan, atau budaya organisasi, yang mungkin memengaruhi hubungan antara Happiness at Worklife, QWL, dan kinerja karyawan. Menggunakan Metode Lain: Pendekatan kualitatif atau metode campuran dapat digunakan untuk menggali lebih dalam pengalaman karyawan, sehingga menghasilkan temuan yang lebih komprehensif.

Memaksimalkan jumlah populasi penelitian: Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah responden. Peneliti menyebarkan kuesioner yang kembali hanya 50 karyawan dari jumlah populasi 66 karyawan sehingga kurang representatif. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas jumlah sampel guna meningkatkan hasil yang lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abu Bakar Abdullah. (2012). *Organizational Citizenship Behavior dalam Islam*. Jakarta: Al-Qalam
- Adnan Bataineh, K. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, 12(2), 99-112.
- Agustien, E., & Soeling, P. D. (2020). How does Happiness at Work Affect Employee Performance in the Head Office of BKKBN? *Hasanuddin Economics and Business Review*, 4(2), 58. <https://doi.org/10.26487/hebr.v4i2.2448>
- Al-Habsyi, S. (2018). *Quality of Work Life dalam Perspektif Islam*. Jakarta: Pustaka Al-Qalam.
- Al-Shami, S. A., Rashid, N., & Cheong, C. B. (2023). Happiness at workplace on innovative work behaviour and organisation citizenship behaviour through moderating effect of innovative behaviour. *Heliyon*, 9(5).
- Aminullah. (2016). *Konsep Kinerja dalam Islam: Tinjauan Teoretis dan Empiris*. Yogyakarta: UII Press.
- Al-Qur'an, Surah An-Nisa (4:58).
- Al-Qur'an, Surah Al-Mujadila (58:11).
- Al-Qur'an, Surah Al-Qasas (28:77).
- Arisoy, H., & Balci, A. (2019). The impact of happiness at work on employees' work performance. *Journal of Human Resource Management*, 34(3), 145-158.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2011). Subjective well-being in organizations. In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 178-189). Oxford University Press
- Batilmurik, R. W., & Faymau, E. Y. (n.d.). Pengaruh Kepribadian Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Organizational Citizenship Behavior. (*Studi Pada Pegawai Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur*). <http://ejournalppmunsa.ac.id/index.php/samalewaPp.137-143>
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of applied psychology*, 90(4), 740.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do? *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 835-855.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2012). Organizational Citizenship Behavior:: A Review of the Political Perspective. *Politics in Organizations*, 161-190.

- Charles-Leija, H., Castro, C. G., Toledo, M., & Ballesteros-Valdés, R. (2023). Meaningful Work, Happiness at Work, and Turnover Intentions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4).  
<https://doi.org/10.3390/ijerph20043565>
- Dewani, S. L., & Swatantra, G. Y. (2024). The Effect Analysis of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance. *Journal of Economics, Bussiness and Management Issues*, 2(1), 1–17. <https://doi.org/10.47134/jebmi.v2i1.126>
- Farmi, N., Apridar, A., & Bachri, N. (2021). Pengaruh Quality of Work Life Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Pos Indonesia (Persero) Kprk Lhokseumawe Dengan Motivasi Intrinsik Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)*, 5(2), 84. <https://doi.org/10.29103/j-mind.v5i2.3437>
- Erdi, E. (2023). SEIKO : Journal of Management & Business Peran OrganizationalCitizenship Behavior (OCB) pada Pengaruh Quality Work of Life terhadap Kinerja Karyawan. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 6(2), 491–497.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.
- Ganggut, I. R. S. (2018). Peran Persepsi Gaya Kepemimpinan & Quality Of Work Life Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Spirits*, 9(1), 5-23.
- Ghany, P. D. M. A. (2022). Explaining the effect of Organizational Justice on Job Satisfaction and Work Performance. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(12), 5758–5809. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i12-63>
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis MULTivariat Dengan Program SPSS*. Badan Penerbitan UDIP Semarang.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25* (Edisi 9).
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Perogram IBM SPSS 23* (Edisi 8). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Greenberg, J. (2010). *Behavior in Organizations* (10th ed.). Pearson Education.
- Hadis Riwayat Bukhari dan Muslim.
- Hadis Riwayat Muslim.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies.
- Hidayah, N., & Hendarsjah, H. (2021). The Impact of Quality of Work Life (QWL) and Work Motivation on The Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Job Satisfaction as a Mediating variables. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 7(3), 499–506. <https://doi.org/10.29210/020211247>
- Hikmah, M., & Lukito, H. (2021). Peran Worklife Balance dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 8(1), 64–74. <https://doi.org/10.26905/jbm.v8i1.5278>
- Ilies, R., Scott, B. A., & Judge, T. A. (2006). The interactive effects of personal traits and experienced states on intraindividual patterns of citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 49(3), 561-575.
- Janwar, W., Dwinanda, G., & Daud, A. (2024). Implementasi Ocb Dalam Memediasi Work Life Balance Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pialang Berjangka Di Kota Makassar. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 13(3), 384–398. <https://doi.org/10.37476/jbk.v13i3.4776>
- Janwar, W., Dwinanda, G., & Daud, A. (2024). Implementasi Ocb Dalam Memediasi Work Life Balance Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pialang Berjangka Di Kota Makassar. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 13(3), 384–398. <https://doi.org/10.37476/jbk.v13i3.4776>
- Jensen, J. M., & Luthans, F. (2006). The impact of positive psychological capital on performance and satisfaction. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 40-51.
- Joo, B. K., & Lee, I. (2017, August). Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. In *Evidence-based HRM: A global forum for empirical scholarship* (Vol. 5, No. 2, pp. 206-221). Emerald Publishing Limited.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Kaan Namal, M., Tufan, C., Sani Mert, I., & Arun, K. (2024). Decent Work, Employee Satisfaction, and the Mediating Role of Social Courage in Reducing Turnover. *SAGE Open*, 14(2), 1–18. <https://doi.org/10.1177/21582440241242060>
- Khan, A., & Ali, A. (2020). The influence of quality of work life on employee performance. *Journal of Business and Management*, 25(2), 123-135.

- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I., & Shahid, S. (2020). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736–754. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>
- Kuncoro, M. (2013). *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangg
- Lam, A., Prabhu, R., Gross, C. M., Riesenber, L. A., Singh, V., & Aggarwal, S. (2017). Role of apoptosis and autophagy in tuberculosis. *American Journal of Physiology-Lung Cellular and Molecular Physiology*, 313(2), L218-L229.
- Lee, D. J., Sirgy, M. J., Efraty, D., & Siegel, P. (2003). A study of quality of work life, spiritual well-being, and life satisfaction. *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*, 209-230.
- Listyarini, W., Lie, D., Efendi, E., & Sisca, S. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja pada CV Sinco Jaya Abadi Pematangsiantar. *Maker: Jurnal Manajemen*, 4(1), 32-39.
- Magdalena, A., Hermawati, A., & Zulkifli. (2022). Analisis Pengaruh Quality Of Work Life terhadap Kinerja yang di Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *Agustus*, 2(3), 711–725.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (2003). Models of agency: sociocultural diversity in the construction of action.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salespersons' performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70-80.
- Magdalena, A., Hermawati, A., & Zulkifli. (2022). Analisis Pengaruh Quality Of Work Life terhadap Kinerja yang di Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *Agustus*, 2(3), 711–725.
- Maisaroh, M., & Muslikhah, R. S. (2024). Transformasi Bisnis Digital Pada Usaha Skala Mikro Di Yogyakarta: Analisis Swot. *Jurnal Riset Entrepreneurship*, 7(1), 46. <https://doi.org/10.30587/jre.v7i1.6548>
- Hidayah, N., & Hendarsjah, H. (2021). The impact of quality of work life (QWL) and work motivation on the organizational citizenship behavior (OCB) with job satisfaction as a mediating variables. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 7(3), 499-506.
- Nurbiyati, T. (2014). Pengaruh quality of work life (qwl) terhadap kinerja pegawai dengan disiplin dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Siasat Bisnis*, 18(2), 246–256. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol18.iss2.art10>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.

- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802.
- Oldham, G. R., Hackman, J. R., & Pearce, J. L. (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of applied psychology*, 61(4), 395.
- Pratama, S. H., Sari, E. Y. D., & Widiana, H. S. (2022). Keseimbangan Kehidupan-Kerja dan Kebahagiaan Di Tempat Kerja, Bagaimana Dampaknya Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)? *Psycho Idea*, 20(1), 74. <https://doi.org/10.30595/psychoidea.v20i1.12089>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2009). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Rahma, I., & Widiartanto, W. (2016). Pengaruh Quality Of Work Life dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel intervening pada hotel Amanda Hills Bandung. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 5(4), 587-597.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social indicators research*, 55, 241-302.
- Stankevičiūtė, Ž., Staniškienė, E., & Ramanauskaitė, J. (2021). The impact of job insecurity on employee happiness at work: A case of robotised production line operators in furniture industry in Lithuania. *Sustainability (Switzerland)*, 13(3), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su13031563>
- Sugiyono. (2019). *Pengertian Metode Penelitian Kuantitatif*
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R7 & D*. Bandung: Alfabeta.
- Suwandi, E. (2023). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Pengaruh Quality Work of Life terhadap Kinerja Karyawan. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(2), 491–497.

T., Risma Putri, E., Ariyanto, A., Dwanita Widodo, Z., Idrus, S., Ahdiyati, M., Wicaksono, T., Djati Satmoko, N., Dewi Kartika, R., Dudija, N., & Safitriani, I. (2023). *Human Resources And Organization*. [www.penerbitwidina.com](http://www.penerbitwidina.com) tatif dan Kualitatif. In *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.