

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan bisnis antar organisasi, terutama yang berorientasi kepada profit, dari waktu ke waktu berjalan semakin ketat. Persaingan ini berlaku di seluruh jenis dan bentuk bisnis sehingga setiap organisasi bisnis atau perusahaan ini harus mendayagunakan sumber daya manusia yang dimilikinya seoptimal mungkin. “Persaingan bisnis antar perusahaan saat ini semakin ketat dan dinamis. Berbagai faktor memengaruhi kondisi persaingan ini, termasuk globalisasi, teknologi, dan perubahan perilaku konsumen. Menurut KPPU (Komisi Pengawas Persaingan Usaha), IPU (Indeks Persaingan Usaha) di Indonesia berada di level 4,81 pada tahun 2021, yang merupakan posisi tertinggi dalam empat tahun terakhir. Nilai ini mendekati Target Nasional yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Tahun 2024, yaitu Indeks Persepsi Persaingan Usaha sebesar 5,0 poin. KPPU mengukur IPU dengan skala 1 hingga 7, di mana skor 1 menunjukkan tingkat persaingan rendah, sedangkan skor 7 menunjukkan tingkat persaingan tinggi (Ahdia, 2022).

Gambaran umum persaingan bisnis di Indonesia tersebut tentunya juga terjadi di bisnis *real estate*, atau yang sering disebut sebagai bisnis properti. Bisnis *real estate* sebagai suatu bisnis gedung, perumahan, dan bangunan-bangunan lainnya. Pada dasarnya, *real estate* mencakup luas bidang tanah beserta objek benda berupa bangunan maupun lainnya yang berdiri secara permanen di atas lahan tanah tersebut. *Real estate* juga mencakup lahan tanah yang masih dalam program untuk dijadikan tempat bangunan perumahan, sekolah, gedung, dan lain sebagainya. Industri *real estate* merupakan seluruh rangkaian proses pengadaan, penyediaan, pengelolaan, dan pembangunan gedung di atas tanah *real estate* (Permendagri No. 2, 1987). Dalam konteks ekonomi, *real estate* memiliki potensi jangka waktu yang panjang dan menjadi penggerak yang berpengaruh bagi negara.

Bisnis *real estate* di Indonesia diwadahi oleh badan resmi yang dinamakan persatuan *Real estate* Indonesia (REI) yang mana di setiap propinsi di Indonesia ini otomatis telah masing-masing berdiri Dewan Pengurus Daerah DPD). *Real estate* Indonesia (REI) didirikan di Jakarta pada tanggal 11 Februari 1972 dengan Ir. Ciputra menjabat sebagai ketua umum pertama (Lumbantoruan, 1992). Saat ini, REI memiliki ribuan anggota yang terdiri dari pengembang besar dan kecil di seluruh wilayah Indonesia. Peran REI sebagai mitra pemerintah dalam pembangunan perumahan komersial di Indonesia telah berhasil diakui. Khusus di wilayah Yogyakarta, DPD REI berdiri sejak tahun 1980-an. Hingga sekarang, anggota-

anggota DPD REI Yogyakarta semakin banyak dan tercatat saat ini sejumlah 113 perusahaan yang aktif menjadi anggota di DPD-REI Yogyakarta (REI-Yogyakarta, 2024).

Berdasarkan Permendagri No. 2 (Permendagri No. 2, 1987) disebutkan bahwa perusahaan properti adalah badan usaha yang berbentuk badan hukum yang usahanya bergerak dalam bidang pembangunan perumahan dan pemukiman yang dilengkapi dengan fasilitas sosial, fasilitas umum, dan prasarana lingkungan yang diperlukan oleh masyarakat penghuni lingkungan permukiman dan sekitarnya. properti adalah tanah hak dan atau bangunan permanen yang menjadi objek pemilik dan pembangunan.

Perusahaan properti dan *real estate* merupakan salah satu sektor industri yang menjadi penopang ekonomi nasional. Perkembangan industri properti dan *real estate* begitu pesat saat ini dan akan semakin besar di masa yang akan datang. Hal ini disebabkan oleh semakin meningkatnya jumlah penduduk sedangkan supply tanah bersifat tetap. Mengingat perusahaan yang bergerak pada sektor properti tersebut adalah perusahaan yang sangat peka terhadap pasang surut perekonomian, maka seiring perkembangannya sektor properti dan *real estate* dianggap menjadi salah satu sektor yang mampu bertahan dari kondisi ekonomi secara makro di Indonesia.

Di Yogyakarta sendiri, sedikitnya terdapat 121 perusahaan properti besar yang mengerjakan proyek perumahan nya di 4 kabupaten dan 1 kotamadya (Sleman, Bantul, Kulon progo, Gunung kidul dan kota Yogyakarta). Selayaknya perusahaan di bidang lain, perusahaan properti juga perlu memperhatikan kinerja perusahaan untuk dapat mencapai tujuan yang diharapkan (REI-Yogyakarta, 2024). Alhasil, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja harus dapat diidentifikasi dan dijaga nilainya agar terwujud kinerja yang baik pada perusahaan. Namun pada kenyataannya, tidak semua perusahaan memahami hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan kinerja organisasi secara langsung. Sehingga tidak sedikit perusahaan yang tidak dapat bertahan dalam persaingan industri yang semakin tinggi, dikarenakan tidak dapat memperbaiki kinerja perusahaannya.

Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan data pembangunan anggota REI di Yogyakarta tahun 2021 hingga 2023 awal, yang menunjukkan bahwa hanya terdapat 1597 unit rumah yang terjual dari total 3248 unit yang dibangun. Artinya, masih terdapat 1651 unit rumah yang masih tersedia atau sekitar 50,8%. Tentunya, hal ini menarik untuk dikaji mengingat setiap perusahaan tentunya memiliki strategi dalam kegiatan usahanya, termasuk perusahaan properti yang menjadi fokus dari penelitian ini. Sebagaimana hakikat dari perusahaan yaitu struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang, maka kinerja karyawan di perusahaan menjadi faktor yang paling berpengaruh terhadap tercapainya tujuan perusahaan mengingat faktor internal yang

paling berpengaruh terhadap kinerja perusahaan adalah kinerja sumber daya manusia khususnya para karyawan.

Setiap perusahaan dari anggota DPD-REI Yogyakarta ini masing-masing mempekerjakan antara 5 hingga 20 orang tenaga kerja tetap, sementara sisa dari karyawan yang tersedia di perusahaan biasanya adalah karyawan yang direkrut dari pihak ke-3 atau yang biasa disebut *outsourcing* (REI-Yogyakarta, 2024). Karyawan dari perusahaan-perusahaan anggota DPD-REI Yogyakarta ini mayoritas adalah karyawan yang sudah lama bekerja di perusahaannya. Hal tersebut dapat dilihat dari tingkat pengenalan dan keakraban antar sesama karyawan anggota DPD-REI Yogyakarta. Berdasarkan observasi pada aktivitas sehari-hari tampak bahwa kadang terjadi perbincangan yang mengarah kepada penyampaian keluhan-keluhan dari sesama karyawan perusahaan DPD-REI mengenai tingkat kesejahteraan dan tingginya standard kinerja karyawan yang ditetapkan oleh masing-masing perusahaan.

Penelitian mengenai kinerja maupun hal-hal lain yang terjadi pada karyawan yang menjadi sumber daya manusia di perusahaan-perusahaan *real estate*, khususnya yang menjadi anggota resmi di DPD-REI, sampai sejauh ini belum pernah diteliti. Karyawan-karyawan yang telah lama berkecimpung di bidang *real estate*, tentunya kinerja karyawan-karyawan ini sebenarnya sudah teruji oleh perusahaan yang menaungi masing-masing karyawan tersebut. Penilaian secara sekilas ini muncul karena umumnya karyawan-karyawan tersebut telah relatif lama mengabdikan di perusahaan, bahkan hampir semua karyawan yang sering mengunjungi kantor DPD-REI Yogyakarta merupakan fungsionaris penting di perusahaannya, umumnya karyawan yang berkunjung ke kantor DPD-REI adalah manajer maupun direktur dari perusahaan yang menjadi anggota. Hal-hal tersebut sampai sejauh ini belum pernah diteliti secara empiris.

Peneliti tertarik dengan beberapa informasi yang disampaikan dari keluhan-keluhan yang secara tidak resmi digali melalui hasil perbincangan sesama karyawan yang tergabung di DPD-REI Yogyakarta ini. Berdasarkan informasi permulaan tersebut, kinerja karyawan yang mengabdikan di bisnis *real estate* ini tentunya telah baik dan hal tersebut terbukti bahwa karyawan bersangkutan hingga saat ini masih diberdayakan oleh perusahaannya. Beberapa karyawan sempat mengeluh tentang keseimbangan antara waktunya bekerja dengan waktu untuk keluarga. Tuntutan kesejahteraan yang ingin dicapai oleh para karyawan umumnya masih belum ideal karena banyak kebutuhan ekonomis para karyawan yang menjadi bahan keluhan ketika berbincang-bincang. Keluhan dan harapan tersebut menjadikan dan mendorong para karyawan di bidang *real estate*, khususnya di wilayah Yogyakarta harus kreatif dan mampu beradaptasi dengan kerasnya persaingan.

Peneliti memulai observasi pendahuluan melalui kuesioner yang disebarakan secara acak kepada 15 orang yang terdiri dari pejabat manajer dan direktur dari perusahaan yang menjadi anggota DPD-REI Yogyakarta dan hasilnya disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 1.1
Rekapitulasi Observasi Awal Permasalahan

No.	Nama	Kinerja			Quality of Work-Life		
		JP-1	JP-2	JP-3	QWL-1	QWL-2	QWL-3
1	Eko Budi L	3	4	4	3	2	3
2	Adi	5	5	3	3	3	4
3	Dhimas Bayu N	4	4	5	4	3	3
4	Andreas Agung	3	5	4	2	2	2
5	Welly luxza	4	4	3	3	3	2
6	Andreas	4	4	5	2	3	3
7	Niken	4	4	4	3	3	2
8	Lukman Hakim	5	4	3	2	3	2
9	Ni putu sri kartika	5	4	5	2	3	3
10	R Setyawan	3	4	3	3	3	4
11	Sopran santosa	5	4	3	2	2	3
12	Heri Prasetyo	4	3	4	3	2	2
13	Willyantoro	5	5	3	2	2	2
14	Irsyam Taufiq	3	4	3	2	2	1
15	Eri Kurniawan	4	3	4	3	3	2
SKOR TOTAL		61	61	56	39	39	38
KONDISI		Tinggi	Tinggi	Tinggi	Sedang	Sedang	Sedang

Sumber : Lampiran 1, diolah

Berdasarkan hasil observasi mengenai para direktur dan manajer dari perusahaan yang tergabung di DPD-REI Yogyakarta, tampak bahwa kinerja yang terdiri dari : 1) standard kerja tinggi; 2) kemampuan menangani tantangan kerja; dan 3) pelaksanaan tanggung jawab, tampak bahwa para responden mempunyai kinerja yang tinggi. Sebaliknya, di sisi *Quality of Work-Life*, yang terdiri dari : 1) kesesuaian kompensasi; 2) kesesuaian jadwal; 3) kesempatan cuti, tampak bahwa pencapaian skor para responden masih berada di taraf sedang. Artinya, kinerja yang tinggi telah dibuktikan oleh para fungsionaris di perusahaan tetapi *Quality of Work-Life* yang dicapai masih kurang sejalan dengan capaian kinerja yang diperoleh. Kondisi ini menarik untuk dijadikan bahan penelitian dikarenakan kinerja para

karyawan umumnya sudah baik dan dibuktikan dengan masa pengabdian yang telah relatif lama di perusahaannya, tetapi keluhan mengenai kualitas pekerjaan dan kehidupannya masih kurang seimbang. Demikian pula, masalah kesejahteraan sering menjadi keluhan pula oleh para karyawan.

Simpulan sementara sebagai penyebab kurang baiknya *Quality of Work-Life* serta ketidaksetaraan variabel tersebut dengan Kinerja Karyawan merupakan hal yang menarik untuk ditelusuri. Dengan hal tersebut, kemudian peneliti mengadakan observasi lebih lanjut dengan mencoba mendalami penyebab *Quality of Work-Life* yang kurang baik. Peneliti mengadakan wawancara singkat dengan beberapa karyawan lainnya yang diketahui selama ini memiliki bisnis lain (*laundry*, kafe, maupun bekerja ganda di tempat lain).

Alasan utama yang ditemukan adalah karena perjanjian kerja yang menempatkan para karyawan bekerja dengan mengandalkan gaji rutin yang mengikuti UMR (upah minimum regional). Gaji tersebut mengikuti aturan di wilayah Yogyakarta yang berada di kisaran Rp. 2 juta dan tentu saja tidak dapat diandalkan untuk hidup yang layak. Kemudian, dengan gaji tersebut karyawan juga harus mencari komisi dari setiap unit penjualan properti yang kisarannya 1% dari nilai jual dan tentu saja gaji pokok beserta komisi penjualan tersebut masih kurang memadai bagi para karyawan bersangkutan. *Quality of Work-Life* yang kurang baik ini memaksa para karyawan untuk mencari sumber penghasilan lain di luar pekerjaannya di perusahaan properti. Akibat dari rendahnya *Quality of Work-Life* ini menjadikan kinerja karyawan bukan sebagai perhatian utama dari setiap karyawan sehingga pencapaian target penjualan pada unit properti. Kurangnya fokus pada pencapaian target unit properti berdampak pula pada usaha para karyawan dari bisnis sampingan yang telah dijalankan di luar pekerjaannya, menjadi berjalan kurang baik. Berdasarkan hasil observasi tersebut tampak bahwa kinerja para pegawai properti perlu diteliti dan memang belum ada penelitian empiris mengenai kinerja para karyawan dari para perusahaan properti, khususnya yang menjadi anggota DPD-REI di Yogyakarta.

Penelitian saat ini menempatkan *Leader-Member Exchange* (X_1) sebagai variabel yang memberi pengaruh kepada Kinerja Karyawan dikarenakan beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hasil penelitian bahwa *Leader-Member Exchange* (X_1) memberi pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. *Leader-Member Exchange* (X_1) merupakan teori yang berfokus pada kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan untuk memahami pengaruh peran pemimpin terhadap member, tim atau organisasi (Bauer & Erdogan, 2015). Hubungan yang baik antara pimpinan dengan karyawan tersebut akhirnya mendorong timbulnya kinerja karyawan yang baik sehingga peningkatan pada nilai *Leader-Member Exchange*

(X_1) akan memberi pengaruh yang signifikan kepada peningkatan kinerja karyawan. Dalam penerapan *Leader-Member Exchange* (X_1), dapat terjadi pertukaran umpan balik antar individu tanpa terhalang oleh batas atau strata sosial. Komunikasi antara pemimpin dan karyawan dapat terjalin tanpa memandang senioritas atau jabatan, dan hal ini dapat memberikan dampak positif pada perusahaan, seperti peningkatan kinerja karyawan (Elshifa, 2020). Artinya, bilamana sistem *Leader-Member Exchange* (X_1) ditingkatkan maka kinerja karyawan akan turut meningkat secara signifikan.

Penelitian mengenai dampak variabel bebas ini, yaitu *Leader-Member Exchange* (X_1) terhadap kinerja karyawan masih menarik untuk dilakukan karena terdapat beberapa gap dari hasil penelitian oleh beberapa penelitian terdahulu, dimana hasil penelitian Fikarlo *et al.* (2019), Nugroho *et al.* (2020), Santoso *et al.* (2022), Setyati & Utari (2023), Elshifa (2020), dan Mayasari (2019) menunjukkan bahwa *Leader-Member Exchange* (X_1) memberi pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, hasil-hasil penelitian lainnya: Kambu *et al.* (2012) dan Purnamarini & Kurniawan (2023) menunjukkan bahwa *Leader-Member Exchange* (X_1) memberi pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Gap hasil-hasil penelitian pada variabel *Leader-Member Exchange* (X_1) dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.2 Research Gap ke-1 : Pengaruh *Leader-Member Exchange* (X_1) terhadap Kinerja Karyawan

Hasil	Penelitian	Sifat Hubungan
1. Pengaruh signifikan	a. Fikarlo <i>et al.</i> (2019)	Positif
	b. Nugroho <i>et al.</i> (2020)	Positif
	c. Santoso <i>et al.</i> (2022)	Positif
	d. Setyati & Utari (2023)	Positif
	e. Elshifa (2020)	Positif
	f. Mayasari (2019)	Positif
2. Pengaruh tidak signifikan	a. Kambu <i>et al.</i> (2012)	Positif
	b. Purnamarini & Kurniawan (2023)	Positif

Sumber: diolah

Selanjutnya, kinerja karyawan dipengaruhi juga oleh variabel *Quality of Work-Life* dan hal ini didasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa penelitian terdahulu. *Quality of Work-Life* dikonseptualisasikan dalam istilah kebutuhan pada kepuasan, yang berakar dari interaksi kebutuhan para pekerja

(kebutuhan bertahan hidup, kebutuhan ego, dan kebutuhan aktualisasi diri) dengan sumber daya organisasi yang relevan dengan hal tersebut (Suppramaniam *et al.*, 2010). *Quality of Work-Life* (X_2) adalah salah satu pendekatan pada sistem manajemen untuk mengkoordinasikan dan mengaitkan sumber daya manusia yang potensial, dimana kualitas hidup di organisasi adalah suatu upaya pimpinan untuk memenuhi kebutuhan, baik terhadap anggota maupun terhadap organisasi secara simultan dan terus menerus (Kharisma *et al.*, 2022). Menurut Nair & Subash (2019), *Quality of Work-Life* (X_2) memiliki beberapa prinsip yaitu prinsip keamanan, keadilan, individualisasi dan demokrasi sehingga peningkatan pada *Quality of Work-Life* (X_2) akan mendorong peningkatan pada hasil-hasil kerja dari karyawan. Pernyataan ini mengandung pengertian bahwa *Quality of Work-Life* (X_2) memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Quality of Work-Life* terhadap Kinerja Karyawan ini menarik untuk diteliti ulang karena terdapat beberapa *research gap* dari hasil-hasil penelitian terdahulu. Penelitian Mayasari (2019), Kharisma *et al.* (2022), Rai & Tripathi (2015), Suyantiningsih *et al.* (2021), dan Thakur & Sharma (2019) menunjukkan hasil bahwa *Quality of Work-Life* memberi pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sebaliknya, Inceng *et al.* (2019), Rubel & Kee (2014), dan Sugiyono & Fitria (2022) hasilnya menunjukkan bahwa *Quality of Work-Life* (X_2) berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Gap hasil-hasil penelitian pada variabel *Quality of Work-Life* (QWL) dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.3
**Research Gap ke-2 : Pengaruh *Quality of Work-Life* (X_2)
terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil	Penelitian	Sifat Hubungan
1. Pengaruh signifikan	a. Mayasari (2019) b. Kharisma <i>et al.</i> (2022) c. Rai & Tripathi (2015) d. Suyantiningsih <i>et al.</i> (2021) e. Thakur & Sharma (2019)	Positif Positif Positif Positif Positif
2. Pengaruh tidak signifikan	a. Inceng <i>et al.</i> (2019) b. Rubel & Kee (2014) c. Sugiyono & Fitria (2022)	Positif Positif Negatif

Sumber: diolah

Kinerja karyawan dipengaruhi juga oleh variabel *Resilience* dan hal ini didasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa penelitian terdahulu. *Resilience* merupakan ketahanan karyawan atau resiliensi karyawan adalah kemampuan seseorang untuk bangkit kembali dari kemunduran dengan tetap efektif dalam menghadapi berbagai tuntutan yang berat dan keadaan sulit serta tumbuh lebih kuat dalam prosesnya (Cooper *et al.*, 2018). Bonanno (2005) menyatakan resiliensi karyawan adalah kemampuan individu untuk memertahankan stabilitas diri dalam menghadapi peristiwa yang sangat menegangkan atau traumatis menuju perubahan positif setelah kejadian buruk. Semakin tinggi tingkat resiliensi yang dimiliki karyawan akan menjadikan karyawan lebih tangguh dan tidak mudah menyerah dalam pekerjaannya yang artinya segala upaya karyawan akan dilakukan demi mencapai kinerja yang baik. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa *Resilience* (X_3) memberi pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Resilience* terhadap Kinerja Karyawan ini menarik untuk diteliti ulang karena terdapat *research gap* pada hasil-hasil penelitian terdahulu. Penelitian yang telah dilakukan oleh Cooper *et al.* (2018), Varshney & Varshney (2017), maupun Cantante-Rodrigues *et al.* (2021) menunjukkan hasil bahwa *Resilience* memberi pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Selanjutnya penelitian Kusumaputri *et al.* (2018) maupun Mhenna *et al.* (2020) menunjukkan hasil bahwa *Resilience* memberi pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Gap hasil-hasil penelitian pada variabel *Resilience* (RES) dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.4
Research Gap ke-3 : Pengaruh *Resilience* (RES)
terhadap Kinerja Karyawan

Hasil	Penelitian	Sifat Hubungan
1. Pengaruh signifikan	a. Cooper <i>et al.</i> (2018) b. Varshney & Varshney (2017) c. Cantante-Rodrigues <i>et al.</i> (2021)	Positif Positif Positif
2. Pengaruh tidak signifikan	a. Kusumaputri <i>et al.</i> (2018) b. Mhenna <i>et al.</i> (2020)	Positif Positif

Sumber: diolah

Leader-Member Exchange (X_1), *Quality of Work-Life* (X_2) dan *Resilience* (X_3), ketiganya baik secara langsung maupun tidak langsung dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melalui suatu variabel mediasi. Penelitian ini menempatkan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai variabel pemediasi pertama dan *Employee Well-Being* (Z_2) sebagai variabel pemediasi kedua. Kedua variabel ini diasumsikan oleh peneliti dapat memberi pengaruh tambahan, yaitu pengaruh tidak langsung dari *Leader-Member Exchange* (X_1), *Quality of Work-Life* (X_2) dan *Resilience* (X_3) terhadap Kinerja Karyawan. Pengaruh-pengaruh dari *Leader-Member Exchange* (X_1), *Quality of Work-Life* (X_2) dan *Resilience* (X_3) dapat secara langsung memberi pengaruh signifikan maupun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan bilamana ditambahkan kedua variabel tersebut, yaitu *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai variabel pemediasi pertama dan *Employee Well-Being* (Z_2) sebagai variabel pemediasi kedua, maka pengaruh langsung tersebut menjadi lebih signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Asumsi berikutnya, adalah bahwa dapat terjadi bahwa *Leader-Member Exchange* (X_1), *Quality of Work-Life* (X_2) dan *Resilience* (X_3) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, tetapi dengan mengikutsertakan kedua variabel pemediasi tersebut maka pengaruh yang semula tidak signifikan tersebut dapat menjadi signifikan.

Pada penelitian yang telah dilakukan oleh Elshifa (2020), Santoso *et al.* (2022), Inceng *et al.* (2019), Suratman *et al.* (2021) menggunakan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai variabel mediasi dan variabel yang sama digunakan juga sebagai variabel mediasi yang pertama pada penelitian ini. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan perilaku sukarela dari karyawan yang tidak berorientasi kepada kompensasi dari perusahaan. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (*extra role*) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung (Organ, 1997). Artinya variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang muncul pada perilaku karyawan bukan dikarenakan suatu imbalan tetapi lebih kepada asas sukarela dan kesadaran pribadi yang sudah terbentuk dalam diri karyawan. Semakin tinggi tingkat *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang terbentuk pada karyawan, maka perilaku karyawan tersebut akan mendorong terciptanya hasil kerja yang baik bagi perusahaan. Menurut Harikaran *et al.* (2018), karyawan adalah penentu keberhasilan suatu perusahaan karena karyawan dengan OCB yang baik dapat membentuk perilaku yang dibutuhkan untuk mendorong kemajuan dalam pekerjaan pribadi maupun pekerjaan rekan kerjanya. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik tingkat

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) di suatu perusahaan maka kinerja karyawan akan semakin baik.

Variabel mediasi selanjutnya yang digunakan pada penelitian ini, yaitu *Employee Well-Being* (Z_2). Variabel ini, di berbagai penelitian yang telah ditelusuri oleh peneliti belum pernah ditempatkan sebagai variabel mediasi. Artinya, variabel ini secara empiris tidak pernah digunakan pada penelitian sebelumnya menjadi salah satu variabel pemediasi. Peneliti menggunakan variabel *Employee Well-Being* (Z_2) sebagai variabel mediasi ke-2 dengan dasar bahwa *Employee Well-Being* (Z_2) dapat memberi pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Johari *et al.*, 2018; Yan *et al.*, 2020).

Employee Well-Being (Z_2) adalah pertemuan antara pengalaman psikologis dan status kesehatan pada hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan maupun di luar pekerjaan (Zheng *et al.*, 2015). Para ahli sebelumnya telah menyebutkan bahwa *Employee Well-Being* (EWB) adalah status psikologis dan kualitas kehidupan di dalam pekerjaan dan merupakan keseluruhan kesejahteraan, kepuasan kerja dan ledakan emosi. *Employee Well-Being* (EWB) adalah suatu keadaan kesehatan fisik dan kesehatan psikologis yang memungkinkan fungsi yang lebih baik dalam lingkungan yang dinamis, dan sangat bergantung pada keseimbangan antara aspek fisik, emosional, sosial, dan spiritual (McGuire & McLaren, 2009). Kesejahteraan karyawan dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang erat dan saling terkait. Karyawan yang memiliki tingkat kesejahteraan yang baik cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi dan lebih produktif daripada karyawan yang memiliki tingkat kesejahteraan yang rendah. Kesejahteraan karyawan yang baik dapat membantu meningkatkan motivasi, energi, dan konsentrasi karyawan, yang semuanya membantu meningkatkan kinerja dalam perusahaan. Karyawan yang memiliki tingkat stres rendah dan tingkat energi tinggi cenderung lebih fokus dan produktif dalam pekerjaan. Sebaliknya, karyawan yang memiliki tingkat kesejahteraan rendah cenderung lebih rentan terhadap stres, kurang fokus, dan kurang produktif dalam pekerjaan. Keterangan-keterangan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan *Employee Well-Being* (Z_2) memberi pengaruh yang signifikan kepada peningkatan Kinerja Karyawan.

Novelty dari penelitian ini terletak pada penggunaan variabel *Resilience* (X_3) yang diduga dapat memberi pengaruh yang signifikan kepada *Employee Well-Being* (Z_2). Hubungan ini pada penelitian sebelumnya tidak pernah diteliti tetapi pada penelitian ini peningkatan *Resilience* (X_3) dari para karyawan diduga dapat meningkatkan *Employee Well-Being* (Z_2). *Resilience* merujuk kepada kemampuan karyawan dalam melakukan langkah-langkah yang diperlukan untuk menangani dan memenangkan diri dari tantangan-tantangan dalam pekerjaan dan kembali lebih baik

dari sebelumnya (Caniëls & Baaten, 2019). Semakin baik tingkat *Resilience* yang dimiliki oleh karyawan, maka kualitas hidup dan status psikologis karyawan (kesejahteraan secara keseluruhan, kepuasan kerja) dapat turut meningkat (Zheng *et al.*, 2015). Artinya, peningkatan *Resilience* (X_3) berpotensi meningkatkan *Employee Well Being* (EWB) yang ada pada karyawan. Peran *Resilience* (X_3) terhadap variabel-variabel lainnya di dalam penelitian ini telah menempatkan *Resilience* (X_3) dapat memberi pengaruh kepada variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (Cantante-Rodrigues *et al.*, 2021; Paul *et al.*, 2016, 2019; Sari & Wahyuni, 2019; Suratman *et al.*, 2021).

Novelty selanjutnya dari penelitian ini masih terkait dengan keterhubungan antara *Employee Well Being* (EWB) dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai variabel mediasi secara berbarengan. Kondisi ini memunculkan pengaruh tidak langsung dari variabel-variabel bebas melalui dua variabel mediasi secara bersamaan. Keterhubungan dimaksud ini diperkirakan dapat menjelaskan bagaimana *Employee Well Being* (EWB) dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan selanjutnya diharapkan dapat memperbesar pengaruh setiap variabel bebas dalam penelitian ini, yaitu *Leader-Member Exchange* (X_1), *Quality of Work-Life* (X_2) dan *Resilience* (X_3) terhadap Kinerja Karyawan.

1.2 Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, maka penelitian ini fokus pada pengaruh *Leader-Member Exchange*, *Quality of Work-Life* dan *Resilience* melalui *Organizational Citizenship Behaviour* dan *Well-being* karyawan terhadap kinerja karyawan di perusahaan properti di Yogyakarta. Adapun rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *Leader-Member Exchange* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada karyawan perusahaan properti di DIY Yogyakarta?
2. Apakah *Leader-Member Exchange* berpengaruh terhadap *Employee Well-Being* pada karyawan perusahaan properti di Yogyakarta?
3. Apakah *Leader-Member Exchange* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan perusahaan properti di Yogyakarta?
4. Apakah *Quality of Work-Life* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada karyawan perusahaan properti di Yogyakarta?
5. Apakah *Quality of Work-Life* berpengaruh terhadap *Employee Well-Being* pada karyawan properti di Yogyakarta?
6. Apakah *Quality of Work-Life* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan perusahaan properti di Yogyakarta?

7. Apakah *Resilience* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada karyawan perusahaan properti di Yogyakarta?
8. Apakah *Resilience* berpengaruh terhadap *Employee Well-Being* pada karyawan properti di Yogyakarta?
9. Apakah *Resilience* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan perusahaan properti di Yogyakarta?
10. Apakah *Employee Well-Being* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* perusahaan properti di Yogyakarta?
11. Apakah *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan perusahaan properti di Yogyakarta?
12. Apakah *Employee Well-Being* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan perusahaan properti di Yogyakarta?

1.3 Tujuan penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian di atas, maka tujuan utama dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada karyawan perusahaan properti di DIY Yogyakarta.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap *Employee Well-Being* pada karyawan perusahaan properti di Yogyakarta.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan perusahaan properti di Yogyakarta.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Quality of Work-Life* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada karyawan perusahaan properti di Yogyakarta.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Quality of Work-Life* terhadap *Employee Well-Being* pada karyawan properti di Yogyakarta.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Quality of Work-Life* terhadap Kinerja Karyawan perusahaan properti di Yogyakarta.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Resilience* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada karyawan perusahaan properti di Yogyakarta.
8. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Resilience* terhadap *Employee Well-Being* pada karyawan properti di Yogyakarta.
9. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Resilience* terhadap Kinerja Karyawan perusahaan properti di Yogyakarta.

10. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Employee Well-Being* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* perusahaan properti di Yogyakarta.
11. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan perusahaan properti di Yogyakarta.
12. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Employee Well-Being* terhadap Kinerja Karyawan perusahaan properti di Yogyakarta.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diharapkan dari hasil penelitian ini dijabarkan sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara keilmuan, hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi manfaat berupa:

1. Memperkaya khasanah ilmu ekonomi dan bisnis berkaitan tentang manajemen sumber daya manusia dalam pengembangan perusahaan;
2. Memberikan sumbangsih terhadap perkembangan ilmu ekonomi dan bisnis terutama yang berkaitan kepemimpinan dan budaya organisasi dalam pengembangan perusahaan melalui kinerja;
3. Menambah ilmu pengetahuan sebagai hasil dari pengamatan langsung di lapangan serta dapat memakai penerapan disiplin ilmu yang diperoleh selain studi di perguruan tinggi;
4. Memberikan informasi bagi pembaca dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam mengetahui kepemimpinan dan sumber daya manusia dalam pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan;
5. Hasil penelitian ini dapat dijadikan salah satu rujukan atau acuan bagi organisasi lain yang memiliki kepentinganya yang sama dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Memberikan informasi dan masukan yang konstruktif pimpinan perusahaan properti, dalam meningkatkan kinerja perusahaan properti;
2. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai input bagi pemimpin dalam menentukan kebijakan atau strategi yang berhubungan dengan kinerja perusahaan properti;
3. Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi peneliti lain untuk meneliti lebih lanjut tentang *Leader-Member Exchange*, *Quality of Work-Life* dan *Resilience green strategi marketing* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

terhadap kinerja perusahaan properti pada kasus lainnya untuk memperkaya, memperkuat dan membandingkan temuan.