

BAB II

TELAAH PUSTAKA

Grand theory untuk penelitian ini adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut Armstrong (2021) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) (*Human Resource Management, HRM*) berkaitan dengan seluruh aspek pada bagaimana orang-orang dipekerjakan, dikelola dan dibangun dalam organisasi. Konsep MSDM berasal dari tahun 1980-an dalam bentuk suatu falsafah pada bagaimana seharusnya orang dikelola. MSDM menggantikan istilah manajemen personalia. Armstrong (2021) menerangkan bahwa sumber daya manusia meliputi pengetahuan, keahlian, jaringan dan energi orang-orang dan yang mendasarinya, kesehatan fisik dan mental, kemampuan intelektual, kepribadian dan motivasi.

Menurut Dessler (2017) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), adalah proses pengadaan, pelatihan, penilaian, dan kompensasi karyawan, serta penanganan hubungan tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta keadilan dalam organisasi. Menurut Mathis & Jackson (2008), MSDM adalah rancangan atau desain dari sistem formal di dalam suatu organisasi untuk memastikan penggunaan yang efektif dan efisien pada bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi, MSDM berarti bahwa pekerja harus direkrut, dikompensasikan, dilatih dan dibangun.

2.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Dari definisi yang diungkapkan oleh Dessler (2017), tampak bahwa MSDM adalah fungsi yang kompleks dan integral di dalam suatu organisasi yang melibatkan berbagai proses dan aktivitas yang ditujukan pada pengelolaan yang efektif dari para pekerja.

1. Pengadaan Tenaga Kerja (*Acquiring Employees*)

MSDM mengurus proses pengadaan karyawan melibatkan proses rekrutmen dan pemilihan untuk mengisi lowongan dalam organisasi. Pejabat di bagian sumber daya manusia membuat deskripsi pekerjaan, mengiklankan lowongan, mengadakan wawancara, dan pengukuran kualifikasi pada calon yang pas pada jabatannya.

2. Melatih Tenaga Kerja (*Training Employees*)

Kegiatan pelatihan juga dikelola oleh MSDM. Ketika seorang pekerja diterima bekerja oleh perusahaan, MSDM bertanggung jawab untuk

membangun dan menerapkan program pelatihan. Hal ini untuk memastikan bahwa keahlian yang diperlukan sebagai persyaratan pekerja agar mampu bekerja dengan baik.

3. Penilaian pada Pekerja (*Appraising Employees*)

Fungsi MSDM selanjutnya yaitu memberi penilaian pada pekerja dan hal ini adalah suatu fungsi inti dari MSDM. Proses penghargaan menetapkan harapan pada kinerja, menyediakan umpan balik, dan melakukan evaluasi secara periodik pada kinerja karyawan.

4. Kompensasi pada pekerja (*Compensating Employees*)

Selanjutnya, fungsi MSDM juga mengelola kompensasi pada pekerja. MSDM bertanggungjawab menetapkan dan mengelola kompensasi dan paket bermanfaat lainnya pada pekerja, misalnya menetapkan gaji, upah, bonus dan berbagai bentuk kompensasi seperti asuransi, program pensiun, dan uang pesangon.

5. Hubungan antar pekerja (*Labor Relations*)

MSDM memegang peran penting dalam mengelola hubungan antar pekerja dalam organisasi. Hal ini meliputi keluhan dari pekerja, negosiasi dengan serikat buruh, dan memelihara suatu hubungan positif antara pekerja dengan manajemen.

6. Kesehatan dan keamanan (*Health and Safety*)

Meyakinkan suatu lingkungan kerja yang aman dan sehat adalah hal terpenting pada MSDM. MSDM bertanggung jawab membangun dan menerapkan kebijakan keamanan tempat kerja, mengadakan pelatihan keselamatan, dan menyediakan peringatan di tempat kerja untuk melindungi kesejahteraan pekerja.

7. Urusan keadilan (*fairness concerns*)

MSDM juga bertanggungjawab untuk mendorong keadilan dan kesetaraan dalam organisasi. Hal ini meliputi pengungkapan masalah yang berkaitan dengan keragaman, kesetaraan dan perasaan diterima (*diversity, equity and inclusion, DEI*) yaitu untuk mencegah diskriminasi dan gangguan dan menjamin perlakuan yang adil pada semua pekerja.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut Mangkunegara (2017) mengemukakan bahwa terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:
 - a. Perencanaan sumber daya manusia
 - b. Analisis jabatan

- c. Penarikan karyawan
 - d. Penempatan kerja
 - e. Orientasi kerja (job orientation)
2. Pengembangan tenaga kerja mencakup:
 - a. Pendidikan dan pelatihan (training and development)
 - b. Pengembangan
 - c. Penilaian prestasi kerja
 3. Pemberian balas jasa mencakup:
 - a. Balas jasa langsung terdiri dari Gaji / upah, dan Insentif
 - b. Balas jasa tak langsung terdiri dari: Tunjangan, Pelayanan / kesejahteraan
 4. Integrasi mencakup:
 - a. Kebutuhan karyawan
 - b. Motivasi kerja
 - c. Kepuasan kerja
 - d. Disiplin kerja
 - e. Partisipasi kerja
 5. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup:
 - a. Komunikasi kerja
 - b. Kesehatan dan keselamatan kerja
 - c. Pengendalian konflik kerja
 - d. Konseling kerja
 6. Pemisahan tenaga kerja mencakup: Pemberhentian karyawan

Berdasarkan *grand theory* yang digunakan yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), maka *Middle theory* yang diobservasi adalah *Leader-Member Exchange*, *Quality Work Life*, *Resilience*, Kinerja Karyawan, *Organizational Citizenship Behavior* dan *Employee Well-Being*.

2.2 Leader-Member Exchange

2.2.1 Pengertian Leader-Member Exchange

Konsep pertukaran sosial dan norma imbal balik telah lama digunakan para peneliti organisasi untuk menggambarkan dasar motivasional yang mendasari perilaku karyawan dan pembentukan sikap positif karyawan (Settoon *et al.*, 1996). Teori pertukaran pemimpin-anggota atau biasa disebut sebagai *Leader-Member Exchange* (LMX) adalah teori kepemimpinan berbasis hubungan yang bersifat diadik, yang berfokus pada kualitas hubungan pertukaran yang dikembangkan antara pemimpin dan pengikutnya. Menurut teori ini, kepemimpinan terletak pada kualitas hubungan pertukaran yang terjalin antara pemimpin dan pengikutnya. Pertukaran berkualitas tinggi ditandai oleh kepercayaan, kesukaan, dan saling menghormati, dan

sifat kualitas hubungan ini memiliki dampak pada *Well-Being* yang berhubungan dengan pekerjaan dan efektivitas karyawan.

Menurut Erdogan & Bauer (2015), LMX berbeda dengan teori kepemimpinan berbasis perilaku yang fokus pada apa yang dilakukan teori pemimpin pada umumnya seperti teori kepemimpinan transformasional, otentik, pelayanan, atau pemberdayaan. Teori LMX didasarkan pada asumsi bahwa pemimpin memengaruhi karyawan dalam kelompoknya melalui kualitas hubungan yang dibangun dengan para karyawan. Hubungan berkualitas tinggi ditandai oleh kepercayaan, kesukaan, saling menghormati, dan loyalitas. Salah satu temuan awal dari teori LMX adalah bahwa pemimpin mengembangkan hubungan dengan kualitas yang beragam dengan bawahannya dan diferensiasi seperti ini menjadi ciri mayoritas kelompok kerja yang diteliti Erdogan & Bauer (2015).

Role theory merupakan bagian dari analisis pemeriksaan yang luas dan beraneka ragam tentang hubungan antara organisasi sosial, budaya dan performa yang diberikan seseorang ketika berada pada sebuah hubungan. Sedangkan *social exchange theory* adalah teori yang menjembatani disiplin ilmu antropologi, psikologi sosial, dan sosiologi (Cropanzano & Mitchell, 2005). Schultz and Schultz (2006) menyatakan, LMX adalah sebuah teori kepemimpinan yang berfokus pada pengaruh hubungan leader-follower terhadap proses kepemimpinan. Senada dengan hal tersebut, Harris *et al.* (2009) berpendapat bahwa LMX merupakan teori kepemimpinan yang berfokus pada hubungan unik antara bawahan dengan atasannya.

Dalam hal ini, pemimpin menciptakan kelompok dalam dan kelompok luar. Pernyataan ini juga didukung Robbins dan Judge (Robbins & Judge, 2015) yang menyatakan bahwa LMX merupakan suatu teori yang mendukung penciptaan para pemimpin di dalam kelompok dan di luar kelompok. Selain itu, Morrow *et al* (2005) menambahkan hubungan atasan-bawahan yang berkembang karena adanya pertukaran yang berhubungan dengan pekerjaan. Riggio (2009) berpendapat LMX merupakan pendekatan teori kepemimpinan yang mempertimbangkan bahwa kepemimpinan yang efektif ditentukan oleh kualitas interaksi antara pemimpin dengan anggota grup tertentu.

Kualitas LMX mencakup kualitas yang rendah hingga kualitas yang tinggi. Schultz and Schultz (2006) berpendapat, pada kelompok dalam (*in-group*), pemimpin melihat bawahannya sebagai karyawan yang kompeten, dapat dipercaya, dan bermotivasi tinggi, sedangkan dalam kelompok luar (*out-group*) pemimpin melihat bawahannya sebagai karyawan yang kurang kompeten, kurang dapat dipercaya, dan kurang bermotivasi. Lebih lanjut, Colquitt *et al.* (2015) menjelaskan bahwa kualitas LMX kemudian memunculkan kelompok dalam dan kelompok luar.

LMX dengan kualitas tinggi menciptakan kelompok dalam, dan kualitas yang rendah menciptakan kelompok luar.

Erdogan & Bauer (2015) menambahkan, teori LMX merujuk kepada pemikiran bahwa pemimpin membentuk hubungan berdasarkan kepercayaan, kesukaan, dan penghargaan dengan beberapa karyawannya, sedangkan dengan karyawan lain diluar itu hubungan tidak lebih dari yang tertera di kontrak. Lebih lanjut, Erdogan & Bauer (2015) mengungkapkan, bawahan yang berada pada LMX berkualitas tinggi ditandai dengan adanya rasa saling percaya, rasa suka, kesetiaan, penghormatan profesional dan perilaku timbal balik yang menguntungkan atasannya. Sebaliknya, bawahan yang berada pada LMX berkualitas rendah cenderung menerima keuntungan yang lebih sedikit dari atasannya. Berdasarkan kumpulan definisi LMX menurut para ahli tersebut, peneliti menyimpulkan, LMX adalah teori kepemimpinan yang berfokus pada kualitas pertukaran hubungan atasan-bawahan, dan pada prosesnya menciptakan sebagian karyawan pada kelompok dalam, sedangkan karyawan lainnya pada kelompok luar.

2.2.2 Tahap Pembentukan *Leader - Member Exchange*

Northouse (2016) mengungkapkan pembentukan kepemimpinan berkembang pesat selama tiga fase: (1) fase orang asing, (2) fase pengenalan, (3) fase hubungan pertemanan yang matang. Pada fase 1 (fase orang asing), interaksi dalam hubungan pemimpin-anggota umumnya dibatasi peraturan yang sangat mengandalkan hubungan kerja. Selain itu, pemimpin dan anggota saling berhubungan di dalam peran organisasi yang sudah ditetapkan. Dalam fase ini, LMX berkualitas rendah, sama seperti anggota kelompok luar yang sudah dibahas sebelumnya. Motif yang dimiliki anggota pada fase ini mengarah pada kepentingan diri, bukan demi kebaikan kelompok (Northouse, 2016)

Fase 2 adalah fase pengenalan. Northouse (2016) menyatakan fase ini dimulai dengan munculnya tawaran oleh pemimpin atau pengikut untuk meningkatkan pertukaran sosial berorientasi karir. Hal ini mencakup membagi sumber daya dan informasi pribadi lebih banyak, atau informasi yang berkaitan dengan pekerjaan. Fase ini merupakan periode pengujian bagi pemimpin dan pengikut. Melalui fase pengenalan, pemimpin dapat mengetahui apakah pengikut tertarik mengambil peran dan tanggung jawab yang lebih banyak, serta pengikut juga dapat mengetahui apakah pemimpin bersedia memberikan tantangan baru bagi pengikut. Selama masa ini, interaksi yang sebelumnya diatur oleh deskripsi jabatan secara ketat dan menetapkan peran menuju ke cara baru berelasi. LMX pada fase ini meningkat menjadi berkualitas sedang. Hubungan kedua belah pihak mulai mengembangkan kepercayaan dan penghargaan yang lebih besar untuk masing-

masing pihak, dan masing-masing pihak cenderung fokus pada tujuan, serta kegunaan kelompok.

Fase yang terakhir adalah fase pertemanan yang matang, pada fase ini orang-orang mengalami rasa saling percaya, sikap saling menghormati, dan sikap saling menghargai tingkat tinggi. Hubungan tersebut sudah teruji dan mendapati bisa saling tergantung. Di dalam pertemanan yang matang terdapat hubungan timbal balik yang tinggi antara pengikut dengan pemimpin, masing-masing saling memengaruhi satu sama lain. Kualitas LMX pada fase ini berada pada level yang tinggi, sehingga memungkinkan bagi pemimpin untuk mengandalkan pengikut untuk mengerjakan tugas tambahan, dan pengikut dapat mengandalkan pemimpin untuk dukungan atau dorongan yang diperlukan. Semua pihak saling terikat secara produktif, melebihi kepentingan pribadi untuk mencapai tujuan tim dan organisasi yang lebih besar (Northouse, 2016).

2.2.3 Indikator *Leader-Member Exchange*

Indikator yang akan digunakan untuk LMX adalah indikator yang dikembangkan dari angket LMX-7 menurut Northouse (2016). Indikator LMX-7 dan sub-indikator ditunjukkan sebagai berikut:

1. *Respect*

Adalah syarat pembentukan hubungan antara atasan dan bawahan. Respect akan diukur dengan sub-indikator sebagai berikut:

- a. Pemimpin mengetahui permasalahan dan kebutuhan dalam pekerjaan karyawan sehingga timbul rasa hormat pada karyawan terhadap pemimpin.
- b. Pemimpin mengakui dan menghargai potensi karyawan sehingga karyawan juga menghargai pemimpin.

2. *Trust*

Tanpa ada rasa saling percaya yang timbal balik maka hubungan antara atasan dan bawahan akan sulit terbentuk. Trust akan diukur dengan subindikator sebagai berikut:

- a. Karyawan memiliki rasa percaya untuk dapat berpihak atau membela pemimpinnya dan sebaliknya.
- b. Karyawan dipercaya untuk dapat melakukan pekerjaan secara independen oleh pemimpin artinya terdapat unsur kepercayaan pemimpin kepada kinerja karyawan.

3. *Obligation*

Adalah pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.

- a. Pemimpin bersedia menolong karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.
- b. Pemimpin bersedia menjamin karyawan yang berada dalam masalah dengan apa yang ia miliki.
- c. Karyawan memiliki keyakinan terhadap pemimpinnya sehingga karyawan akan membela dan mempertahankan keputusan pemimpin.
- d. Hubungan kerja antara pemimpin dan karyawan yang efektif.

2.3 *Quality of Work-Life*

Chanana & Gupta (2016) mengungkapkan bahwa konsep *Quality of Work-Life* (X_2) didasarkan pada asumsi bahwa pekerja memiliki potensi untuk berkontribusi bernilai pada organisasi dan meningkatkan kapasitas perbaikan. Istilah *Quality of Work-Life* (X_2) pertama kali tampak di akhir tahun 1960an dalam suatu penelitian kondisi kerja dan kesehatan pribadi. Istilah yang dibuat ini tampak pertama kali dalam jurnal di Amerika di tahun 1970an. Sejak saat itulah ada upaya untuk mempersatukan istilah ini yang secara umum merujuk pada lingkungan kerja yang menyenangkan atau tidak menyenangkan.

2.3.1 Definisi *Quality of Work-Life*

Quality of Work-Life meliputi perasaan seseorang tentang setiap dimensi pekerjaan termasuk imbalan dan manfaat ekonomi, keamanan, kondisi kerja, hubungan organisasi dan interpersonal, dan maknanya secara intrinsik dalam kehidupan seseorang (Nair & Subash, 2019). Gibson *et al.* (2012) mengemukakan bahwa konsep *Quality of Work-Life* (QWL) saat ini digunakan secara luas dan merujuk pada suatu falsafah manajemen yang meningkatkan kebanggaan pada semua pekerja; memperkenalkan perubahan dalam budaya organisasi, dan meningkatkan kesejahteraan fisik maupun emosional dari para pegawai (misalnya: menyediakan peluang untuk bertumbuh dan berkembang). Di beberapa organisasi, program *Quality of Work-Life* (QWL) ditujukan untuk meningkatkan kepercayaan karyawan, produktivitas, keterlibatan, keberpihakan dan pemecahan masalah, sebagaimana pula untuk meningkatkan kepuasan baik pada pekerja maupun pada efektivitas organisasinya.

Menurut Suppramaniam *et al.* (2010), *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 Raskar & Bholra (2018) mendefinisikan *Quality of Work-Life* (QWL) sebagai tingkat dimana anggota dari organisasi dapat menyenangkan kebutuhan penting pribadinya

melalui pengalamannya dalam organisasi. QWL adalah suatu proses organisasi pekerjaan, yang memungkinkan anggota-anggotanya dalam berbagai tingkat untuk secara aktif berpartisipasi dalam pembentukan organisasi, lingkungannya, metodenya dan hasilnya. Proses berdasarkan nilai ini ditujukan kepada pencapaian tujuan utama dari peningkatan efektivitas organisasi dan meningkatkan kualitas kehidupan saat bekerja untuk para pegawai.

Nair & Subash (2019) menerangkan bahwa *Quality of Work-Life (QWL)* merujuk pada kualitas hubungan antara pegawai dan lingkungan kerja secara total yang meliputi : kompensasi yang adil dan mencukupi, keamanan dan kesehatan kondisi kerja, kesempatan menggunakan dan mengembangkan kapasitas manusiawi, kesempatan pertumbuhan karir, integrasi sosial pada angkatan kerja, keseimbangan antara pekerjaan dan hidup, gaya manajemen partisipatif, imbalan dan pengakuan. QWL meliputi perasaan pribadi tentang setiap dimensi pekerjaan yang melingkupi upah dan insentif, keamanan, kondisi kerja, hubungan organisasional dan interpersonal, dan arti kehidupan pribadi secara intrinsik. Konsep QWL dapat ditentukan pada bentuk subyektif maupun obyektif. Dari sudut pandang subyektif, QWL merujuk pada persepsi dan konsep yang dimiliki pekerja di wilayah pekerjaan. Dari sudut pandang subyektif, QWL dapat dirujuk sebagai hal yang dikehendaki maupun tidak dikehendaki dalam wilayah pekerjaan. Dari sudut pandang obyektif, QWL dapat merujuk pada hal-hal seperti program-program, aktivitas yang berkaitan dengan kondisi kerja yang nyata di sebuah organisasi yang meliputi gaji, insentif, kesejahteraan, kesehatan, keselamatan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, pengawasan, keberagaman, dan sirkulasi kerja, dan sebagainya.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah diungkapkan tersebut, maka dapat dirumuskan definisi *Quality of Work-Life (QWL)* secara umum sebagai suatu pertemuan antara kepentingan organisasi dengan tingkat kesenangan atau ketidaksenangan yang dialami oleh para pegawai selama bekerja untuk organisasi. *QWL* adalah persepsi karyawan mengenai suatu proses dimana suatu organisasi bereaksi terhadap kebutuhan karyawan dan tempat kerja yang mendukung, dengan tujuan untuk meningkatkan kondisi kerja karyawan, serta meningkatkan kehidupan para karyawan, tidak hanya di tempat kerja tetapi juga kehidupan di luar pekerjaan.

2.3.2 Prinsip-prinsip *Quality of Work-Life*

Nair & Subash (2019), menetapkan empat buah prinsip dasar dari *Quality of Work-Life (QWL)* yang hasilnya adalah memanusiakan pekerjaan, yaitu :

1. Prinsip keamanan (*the principle of security*). Kondisi kerja harus aman dan ketakutan ekonomis seharusnya dihilangkan. Pekerja harus bebas dari kecemasan, ketakutan atas kehilangan pekerjaan di masa mendatang.
2. Prinsip kesetaraan (*The Principle of Equity*). Prinsip ini menempatkan pegawai mengerjakan hal yang sama dan memiliki kinerja yang setara harus diperlakukan secara adil. Hal ini berimplikasi pada penetapan upah yang adil pada semua pekerja. Pembagian keuntungan antara pemilik dan pekerja dan hak-hak pekerja adalah contoh dari prinsip kesetaraan.
3. Prinsip individualisasi (*The Principle of Individualisation*). Pegawai memiliki perbedaan dalam menyebutkan sikap, keahlian dan potensinya. Oleh karena itu, setiap pekerja harus disediakan kesempatan mengembangkan kepribadian dan potensinya.
4. Prinsip demokrasi (*The Principle of Democracy*). Prinsip demokrasi menyiratkan hak atas privasi secara pribadi, kebebasan berbicara dan perlakuan yang seimbang. Partisipasi yang berarti pada proses pembuatan keputusan untuk meningkatkan QWL.

2.3.3 Langkah-langkah meningkatkan *Quality of Work-Life*

Beberapa langkah yang dapat membantu untuk meningkatkan *Quality of Work-Life* (QWL) diungkapkan dalam Lunenburg (2010), yaitu :

1. Membuat pertemuan terpisah dengan para pegawai sebagai langkah awal setiap pihak untuk mengevaluasi motivasi, sikap dan sumber daya potensial untuk dipertukarkan sehingga dapat menetapkan harapan saling menguntungkan.
2. Berdasarkan pertemuan di langkah sebelumnya, lakukan perbaikan hubungan pertukaran asli dengan mengembangkan saling percaya, saling setia dan saling menghargai pada semua anggota yang terlibat.
3. Beberapa dari hubungan ini akan berlanjut hingga langkah matang dimana dasar pertukaran adalah minat diri dirubah menjadi saling setia pada visi, misi dan tujuan dari unit kerja
4. Berikan penghargaan pada langkah sebelumnya pada anggota kelompok ini dengan status, pengaruh dan manfaat lebih besar sebagai hasil dari perhatian khusus sesama anggota dan tetap responsif pada kebutuhan masing-masing dengan kesadaran kuat pada langkah mendekati dan saling berkonsultasi.
5. Lakukan tindak lanjut dengan pengamatan hari demi hari dan mendiskusikan dan bekerja untuk meningkatkan jumlah anggota.

Hubungan antara seorang pemimpin dan bawahannya juga adalah hubungan dua pihak yang dapat diklasifikasikan sebagai suatu hubungan dalam juga hubungan

luar. Pemimpin yang memiliki kualitas hubungan dengan bawahannya akan lebih mudah membentuk hubungan berkualitas tinggi dengan bawahan yang lain.

2.3.4 Dimensi-dimensi *Quality of Work-Life*

Netto (2019) mengungkapkan dimensi-dimensi untuk mengukur QWL, yaitu :

1. Kompensasi yang cukup dan adil. Kecukupan dan keadilan dalam kompensasi adalah suatu konsep relatif dan merupakan penentu yang penting pada QWL.
 - a. Pendapatan yang cukup, artinya bahwa pendapatan harus memenuhi kriteria dari standard yang cukup.
 - b. Kompensasi yang adil, artinya bahwa bayaran yang diterima untuk pekerjaan tertentu harus memiliki keterkaitan pada pembayaran yang diterima di tempat lain.
2. Kondisi pekerjaan yang aman dan sehat. Pekerja tidak boleh dihadapkan pada kondisi fisik pekerjaan dan jadwal pekerjaan yang berbahaya atau merugikan kesehatannya. Kondisi kerja dianggap aman dan sehat apabila :
 - a. Waktu normal dalam periode bekerja di atas persyaratan minimum
 - b. Terdapat kondisi fisik pekerjaan yang meminimalisasi risiko sakit atau terluka.
 - c. Batas usia dipersyaratkan ketika pekerjaan berbahaya pada orang dengan batas usia terendah atau tertinggi.
 - d. Bau, kebisingan, atau gangguan visual tergolong rendah/sedang.
 - e. Terdapat pelanggaran batasan usia pada beberapa bidang pekerjaan.
3. Kesempatan segera untuk menggunakan dan mengembangkan potensi manusiawi. Pekerjaan harus memungkinkan para pekerja untuk menggunakan dan mengembangkan keahliannya, percaya diri dan tantangan yang berasal dari pekerjaan. Pekerjaan yang baik harus menyediakan hal-hal berikut ini:
 - a. Otonomi. Pekerjaan harus membolehkan otonomi mendasar dan pengendalian diri yang relatif terhadap pengendalian dari luar.
 - b. Keahlian beragam. Pekerjaan harus membolehkan pekerja untuk melatih seluas mungkin keahlian dan kemampuan dibandingkan dengan hanya mengulang pekerjaan yang sama dengan kemampuan seadanya.
 - c. Informasi dan sudut pandang. Pekerja harus mendapatkan informasi berharga tentang proses kerja total dan hasilnya yang telah dikerjakan, sehingga pekerja dapat mengukur relevansi dan konsekuensinya.
 - d. Keseluruhan tugas: Pekerjaan seseorang harus mencakup keseluruhan tugas atau harus merupakan bagian dari tugas yang bermakna.

- e. Perencanaan: Pekerjaan harus melibatkan perencanaan serta pelaksanaan kegiatan
4. Peluang di masa depan untuk pertumbuhan dan keamanan yang berkelanjutan yang terdiri dari aspek-aspek berikut:
 - a. Perkembangan: Hal ini mengacu pada sejauh mana aktivitas seseorang saat ini (tugas kerja dan pendidikan) berkontribusi dalam mempertahankan dan memperluas kemampuan seseorang dan bukannya mengarah pada keusangan.
 - b. Penerapan prospektif: Mengacu pada harapan untuk menggunakan pengetahuan dan keterampilan yang diperluas atau baru diperoleh dalam tugas kerja di masa depan.
 - c. Peluang kemajuan: Ini mengacu pada ketersediaan peluang untuk maju dalam hal organisasi atau karir yang diakui oleh rekan kerja, anggota keluarga, atau rekanan.
 - d. Keamanan, mengacu pada keamanan pekerjaan atau pendapatan yang terkait dengan pekerjaan seseorang.
5. Integrasi Sosial dalam Organisasi Kerja, merujuk pada beberapa aspek:
 - a. Kebebasan dari prasangka: Para pekerja harus diterima berdasarkan karakteristik terkait pekerjaan, keterampilan, kemampuan, dan potensi tanpa memandang ras, jenis kelamin, keyakinan, asal nasional, atau gaya hidup dan penampilan fisik.
 - b. Egalitarianisme, mengacu pada ketiadaan stratifikasi dalam organisasi kerja dalam hal status, simbol, atau struktur hierarki yang tajam.
 - c. Mobilitas, mengacu pada adanya mobilitas ke atas, misalnya, persentase karyawan di setiap tingkat yang berpotensi dapat memenuhi syarat untuk tingkat yang lebih tinggi.
 - d. Kelompok primer yang mendukung. Keanggotaan dalam kelompok kerja tatap muka yang ditandai oleh pola bantuan timbal balik, dukungan sosio-emosional, dan pengakuan atas keunikan setiap individu.
 - e. Komunitas. Harus ada rasa komunitas dalam organisasi kerja yang melebihi kelompok kerja tatap muka.
 - f. Keterbukaan interpersonal, mengacu pada cara anggota organisasi kerja berhubungan satu sama lain dalam menyampaikan ide dan perasaannya.
6. Konstitusionalisme dalam organisasi kerja. Aspek-aspek berikut dari konstitusionalisme adalah elemen-elemen kunci dalam memberikan kualitas kehidupan kerja yang tinggi bagi karyawan:
 - a. Privasi.

Hak atas privasi pribadi, misalnya, karyawan menahan informasi tentang perilaku di luar pekerjaan atau tindakan anggota keluarga karyawan dari majikan.

- b. Kebebasan berbicara
Hak untuk membantah secara terbuka pandangan atasan dalam organisasi tanpa takut pembalasan.
 - c. Keadilan
Hak untuk perlakuan yang adil dalam semua hal, termasuk skema kompensasi karyawan, penghargaan simbolis, dan jaminan pekerjaan.
 - d. Proses yang sesuai
Ini mengacu pada tata kelola berdasarkan "aturan hukum" daripada aturan manusia dalam hal kesempatan yang setara dalam semua aspek pekerjaan, privasi, dan bantahan, termasuk prosedur untuk proses yang sesuai dan akses ke proses banding.
7. Lingkup Kerja dan Kehidupan Total
Ini mengimplikasikan bahwa jadwal kerja, tuntutan karier, persyaratan perjalanan, dan kemajuan serta promosi tidak boleh memerlukan perpindahan geografis yang berulang; dan tuntutan organisasi tidak boleh memengaruhi kemampuan karyawan untuk menjalankan peran kehidupan.
8. Relevansi Sosial Kehidupan Kerja
Ini mengacu pada kewajiban sosial organisasi kerja dalam produknya, metode pembuangan limbah, teknik pemasaran, praktik ketenagakerjaan, hubungan dengan negara-negara berkembang, dan berpartisipasi dalam kampanye politik.
- Nair & Subash (2019) mengemukakan bahwa pengukuran *Quality of Work-Life* (QWL) terdiri dari delapan dimensi, yaitu :
1. Kompensasi yang cukup dan adil
Harus ada suatu penyesuaian dan keadilan antara upaya dan ganjaran. Kompensasi seharusnya menolong pegawai dalam memelihara keinginan sosial dan standard hidup dan seharusnya dapat dibandingkan dengan tingkat bayaran di tempat lainnya.
 2. Kondisi kerja yang aman dan sehat
QWL tidak dapat menjadi tinggi kecuali jika lingkungan kerja bebas dari semua bahaya yang merugikan kesehatan dan keselamatan pegawai. Faktor-faktor seperti jam-jam beralasan untuk istirahat, kondisi kerja bebas risiko fisik, batasan usia baik pada usia tua atau muda yang membuat kondisi kerja aman dan sehat.
 3. Kesempatan menggunakan dan membangun kapasitas manusiawi

QWL akan lebih baik jika pekerjaan membolehkan otonomi dan pengendalian yang cukup pada pegawainya. Pegawai harus diberikan suatu kesempatan menggunakan keahlian, kemampuan dan inisiatif dalam merencanakan dan melaksanakan pekerjaan.

4. Kesempatan mengembangkan karir
Pekerjaan seharusnya menyediakan kesempatan mengembangkan kemampuan baru dan perluasan keahlian yang berkelanjutan.
5. Integrasi sosial dalam angkatan kerja
Seorang pegawai mengembangkan rasa memiliki pada organisasi dimana dirinya bekerja. Diskriminasi di antara para pegawai berdasarkan usia, jender, jabatan, keyakinan atau agamanya dapat menjadi suatu hambatan serius dalam integrasi sosial.
6. Pembuatan peraturan dasar dalam organisasi kerja
QWL menyediakan perlindungan mendasar pada pegawai. Perlindungan mendasar disediakan pada pegawai seperti kebebasan berbicara, kesetaraan dan jadwal pekerjaan. Singkatnya, seharusnya ada peraturan hukum sebagai peraturan dasar di dalam perusahaan.
7. Kehidupan kerja dan personal
Seharusnya terdapat keseimbangan yang tepat antara kehidupan bekerja dan kehidupan pribadi dari para pegawai, pegawai tertentu perlu bekerja lama atau sering dipindahkan atau terlalu banyak tugas keluar sebagai bagian dari tugasnya. Hal ini tentu saja memengaruhi QWL dari para pegawai karena akan menjadi jauh dengan keluarganya untuk suatu periode yang lama.
8. Relevansi sosial dalam pekerjaan
Perusahaan bisnis yang mengupayakan pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan berkontribusi terhadap QWL. Suatu organisasi yang memiliki kepedulian lebih besar terhadap kehidupan sosial seperti misalnya polusi, perlindungan konsumen, persatuan bangsa, pemberdayaan karyawan, dan sebagainya dapat meningkatkan QWL.

2.4 Resilience

2.4.1 Pengertian Resilience

Menurut Caniëls & Baaten (2019), resiliensi (*Resilience*) sering dikaitkan dengan kemampuan belajar dan beradaptasi pada kondisi yang berubah. Individu yang memiliki *Resilience* yang baik dapat bangkit dari masa lalu dan secara bijaksana menyesuaikan dirinya pada suatu lingkungan yang berubah. Resiliensi pada pekerjaan artinya adalah kemampuan karyawan untuk melanjutkan adaptasi secara positif pada gejolak kondisi, dan menggunakan sumber daya pekerjaan untuk

meyakinkan perkembangan yang berlangsung dan bertumbuh dalam pekerjaan. Resiliensi karyawan merujuk kepada kemampuan karyawan untuk melakukan lompatan kembali dari tantangan-tantangan dalam pekerjaan dan kembali lebih baik dari sebelumnya (Caniëls & Baaten, 2019). Resiliensi adalah kapasitas atau kemampuan karyawan untuk mendayagunakan sumber-sumber daya untuk secara terus menerus beradaptasi dan berkembang dalam pekerjaan, walaupun menghadapi tantangan dan rintangan (Näswall *et al.*, 2019).

2.4.2 Aspek *Resilience*

Reivich dan Shatte (2002), memaparkan tujuh kemampuan yang membentuk Resiliensi, yaitu regulasi emosi, pengendalian impuls, optimisme, empati, analisis penyebab masalah, efikasi diri, dan *reaching out*.

1. Regulasi Emosi

Regulasi emosi adalah kemampuan untuk tetap tenang di bawah kondisi yang menekan (Reivich & Shatte, 2002). Hasil penelitian menunjukkan bahwa orang yang kurang memiliki kemampuan untuk mengatur emosi mengalami kesulitan dalam membangun dan menjaga hubungan dengan orang lain. Hal ini bisa disebabkan oleh berbagai macam faktor, di antara alasan yang sederhana adalah tidak ada orang yang mau menghabiskan waktu bersama orang yang marah, merengut, cemas, khawatir serta gelisah setiap saat. Emosi yang dirasakan oleh seseorang cenderung berpengaruh terhadap orang lain. Semakin kita terasosiasi dengan kemarahan maka kita akan semakin menjadi seorang yang pemaarah (Reivich & Shatte, 2002).

Individu yang memiliki kemampuan untuk mengatur emosinya dengan baik dan memahami emosi orang lain akan memiliki *self-esteem* dan hubungan yang lebih baik dengan orang lain. Tidak semua emosi yang dirasakan oleh individu harus dikontrol. Tidak semua emosi marah, sedih, gelisah dan rasa bersalah harus diminimalisir. Hal ini dikarenakan mengekspresikan emosi yang kita rasakan baik emosi positif maupun negatif merupakan hal yang konstruktif dan sehat, bahkan kemampuan untuk mengekspresikan emosi secara tepat merupakan bagian dari resiliensi (Reivich & Shatte, 2002). Reivich dan Shatte (2002) mengungkapkan dua buah keterampilan yang dapat memudahkan individu untuk melakukan regulasi emosi, yaitu yaitu tenang (*calming*) dan fokus (*focusing*). Dua buah keterampilan ini akan membantu individu untuk mengontrol emosi yang tidak terkendali, menjaga fokus pikiran individu ketika banyak hal-hal yang mengganggu, serta mengurangi stress yang dialami oleh individu.

2. Tenang (*Calming*)

Individu dapat mengurangi stress yang dialami dengan cara merubah cara berpikir karyawan ketika berhadapan dengan stressor. Meskipun begitu seorang individu tidak akan mampu untuk menghindari dari keseluruhan stress yang dialami, diperlukan cara untuk membuat karyawan berada dalam kondisi tenang ketika stress menghadang. Keterampilan ini adalah sebuah kemampuan untuk meningkatkan kontrol individu terhadap respon tubuh dan pikiran ketika berhadapan dengan stress dengan cara relaksasi. Dengan relaksasi individu dapat mengontrol jumlah stress yang dialami. Ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk relaksasi dan membuat diri kita berada dalam keadaan tenang, yaitu dengan mengontrol pernapasan, relaksasi otot serta dengan menggunakan teknik *positive imagery*, yaitu membayangkan suatu tempat yang tenang dan menyenangkan.

3. Fokus (*Focusing*)

Keterampilan untuk fokus pada permasalahan yang ada memudahkan individu untuk menemukan solusi dari permasalahan yang ada (Reivich & Shatte, 2002). Setiap permasalahan yang ada akan berdampak pada timbulnya permasalahan-permasalahan baru. Individu yang fokus mampu untuk menganalisa dan membedakan antara sumber permasalahan yang sebenarnya dengan masalah-masalah yang timbul sebagai akibat dari sumber permasalahan. Pada akhirnya individu juga dapat mencari solusi yang tepat untuk mengatasi permasalahan yang ada. Hal ini tentunya akan mengurangi stres yang dialami oleh individu.

4. Pengendalian Impuls

Pengendalian impuls adalah kemampuan individu untuk mengendalikan keinginan, dorongan, kesukaan, serta tekanan yang muncul dari dalam diri (Reivich & Shatte, 2002). Individu yang memiliki kemampuan pengendalian impuls yang rendah, cepat mengalami perubahan emosi yang pada akhirnya mengendalikan pikiran dan perilaku. Karyawan menampilkan perilaku mudah marah, kehilangan kesabaran, impulsif, dan berlaku agresif. Tentunya perilaku yang ditampakkan ini akan membuat orang di sekitarnya merasa kurang nyaman sehingga berakibat pada buruknya hubungan sosial individu dengan orang lain.

Individu dapat mengendalikan impulsivitas dengan mencegah terjadinya kesalahan pemikiran, sehingga dapat memberikan respon yang tepat pada permasalahan yang ada. Menurut Reivich dan Shatte (2002), pencegahan dapat dilakukan dengan dengan menguji keyakinan individu dan mengevaluasi kebermanfaatannya terhadap pemecahan masalah. Individu dapat melakukan pertanyaan-pertanyaan yang bersifat rasional yang ditujukan kepada dirinya

sendiri, seperti 'apakah penyimpulan terhadap masalah yang saya hadapi berdasarkan fakta atau hanya menebak?', 'apakah saya sudah melihat permasalahan secara keseluruhan?', 'apakah manfaat dari semua ini?', dan seterusnya.

Kemampuan individu untuk mengendalikan impuls sangat terkait dengan kemampuan regulasi emosi yang dimiliki. Seorang individu yang memiliki skor *Resilience quotient* yang tinggi pada faktor regulasi emosi cenderung memiliki skor *Resilience quotient* pada faktor pengendalian impuls (Reivich & Shatte, 2002)

5. Optimisme

Individu yang resilien adalah individu yang optimis. Optimisme adalah ketika kita melihat bahwa masa depan kita cemerlang (Reivich & Shatte, 2002). Siebert (2005) mengungkapkan bahwa optimisme sangat terkait dengan karakteristik yang diinginkan oleh individu, kebahagiaan, ketekunan, prestasi dan kesehatan. Individu yang optimis percaya bahwa situasi yang sulit suatu saat akan berubah menjadi situasi yang lebih baik. Karyawan memiliki harapan terhadap masa depan dan karyawan percaya bahwa dirinya adalah pemegang kendali atas arah hidup. Individu yang optimis memiliki kesehatan yang lebih baik, jarang mengalami depresi, serta memiliki produktivitas kerja yang tinggi, apabila dibandingkan dengan individu yang cenderung pesimis.

Sebagian individu memiliki kecenderungan untuk optimis dalam memandang hidup ini secara umum, sementara sebagian individu yang lain optimis hanya pada beberapa situasi tertentu (Siebert, 2005). Optimisme bukanlah sebuah sifat yang mendasar melainkan dapat dibentuk dan ditumbuhkan dalam diri individu (Siebert, 2005).

Optimisme yang dimiliki oleh seorang individu menandakan bahwa individu tersebut percaya bahwa dirinya memiliki kemampuan untuk mengatasi kemalangan yang mungkin terjadi di masa depan. Hal ini juga merefleksikan *Self-Efficacy* yang dimiliki oleh seseorang, yaitu kepercayaan individu bahwa ia mampu menyelesaikan permasalahan yang ada dan mengendalikan hidupnya. Optimisme akan menjadi hal yang sangat bermanfaat untuk individu bila diiringi dengan *Self-Efficacy*, hal ini dikarenakan dengan optimisme yang ada seorang individu terus didorong untuk menemukan solusi permasalahan dan terus bekerja keras demi kondisi yang lebih baik (Reivich & Shatte, 2002).

Tentunya optimisme yang dimaksud adalah optimisme yang realistis (*Realistic Optimism*), yaitu sebuah kepercayaan akan terwujudnya masa depan yang lebih baik dengan diiringi segala usaha untuk mewujudkan hal tersebut. Berbeda dengan *Unrealistic Optimism* dimana kepercayaan akan masa depan

yang cerah tidak dibarengi dengan usaha yang signifikan untuk mewujudkannya. Perpaduan antara optimisme yang realistis dan *Self-Efficacy* adalah kunci resiliensi dan kesuksesan (Reivich & Shatte, 2002).

6. *Self-Efficacy*

Self-Efficacy adalah hasil dari pemecahan masalah yang berhasil. *Self-Efficacy* merepresentasikan sebuah keyakinan bahwa kita mampu memecahkan masalah yang kita alami dan mencapai kesuksesan (Reivich & Shatte, 2002). Dalam keseharian, individu yang memiliki keyakinan pada kemampuan karyawan untuk memecahkan masalah akan tampil sebagai pemimpin, sebaliknya individu yang tidak memiliki keyakinan terhadap *Self-Efficacy* karyawan akan selalu tertinggal dari yang lain. Atwater dan Duffy (Atwater & Duffy, 1997) mengungkapkan bahwa *Self-Efficacy* memiliki pengaruh terhadap prestasi yang diraih, kesehatan fisik dan mental, perkembangan karir, bahkan perilaku memilih dari seorang individu. *Self-Efficacy* memiliki kedekatan dengan konsep *Perceived Control*, yaitu suatu keyakinan bahwa individu mampu memengaruhi keberadaan suatu peristiwa yang memengaruhi kehidupan individu tersebut. *Perceived Control* memiliki dua buah sumber, yaitu *Internal Locus of Control* dan *External Locus of Control*. Individu dengan *Internal Locus of Control* meyakini bahwa dirinya memegang kendali terhadap kehidupannya. Sementara individu dengan *External Locus of Control* yakin bahwa sesuatu yang berada di luar dirinya memiliki kendali atas kehidupannya.

7. *Causal Analysis*

Causal Analysis merujuk pada kemampuan individu untuk mengidentifikasi secara akurat penyebab dari permasalahan yang dihadapi. Individu yang tidak mampu mengidentifikasi penyebab dari permasalahan yang dihadapi secara tepat, akan terus menerus berbuat kesalahan yang sama. Seligman (Reivich & Shatte, 2002) mengidentifikasi gaya berpikir *explanatory* yang erat kaitannya dengan kemampuan *Causal Analysis* yang dimiliki individu.

Gaya berpikir *explanatory* dapat dibagi dalam tiga dimensi: personal (saya-bukan saya), permanen (selalu-tidak selalu), dan pervasive (semua tidak semua). Individu dengan gaya berpikir “Saya-Selalu-Semua” merefleksikan keyakinan bahwa penyebab permasalahan berasal dari individu tersebut (Saya), hal ini selalu terjadi dan permasalahan yang ada tidak dapat diubah (Selalu), serta permasalahan yang ada akan memengaruhi seluruh aspek hidupnya (Semua). Sementara individu yang memiliki gaya berpikir “Bukan Saya-Tidak Selalu-Tidak semua” meyakini bahwa permasalahan yang terjadi disebabkan oleh orang lain (Bukan Saya), dimana kondisi tersebut masih memungkinkan

untuk diubah (Tidak Selalu) dan permasalahan yang ada tidak akan memengaruhi sebagian besar hidupnya (Tidak semua).

Gaya berpikir *explanatory* memegang peranan penting dalam konsep resiliensi (Reivich & Shatte, 2002) Individu yang terfokus pada “Selalu-Semua” tidak mampu melihat jalan keluar dari permasalahan yang dihadapi. Sebaliknya individu yang cenderung menggunakan gaya berpikir “Tidak selalu Tidak semua” dapat merumuskan solusi dan tindakan yang akan dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada. Individu yang resilien adalah individu yang memiliki fleksibilitas kognitif. Karyawan mampu mengidentifikasi semua penyebab yang menyebabkan kemalangan yang menimpa, tanpa terjebak pada salah satu gaya berpikir *explanatory*. Karyawan tidak mengabaikan faktor permanen maupun pervasif. Individu yang resilien tidak akan menyalahkan orang lain atas kesalahan yang diperbuat demi menjaga *self-esteem* atau membebaskan dirinya dari rasa bersalah.

Karyawan tidak terlalu terfokus pada faktor-faktor yang berada di luar kendali, sebaliknya karyawan memfokuskan dan memegang kendali penuh pada pemecahan masalah, perlahan karyawan mulai mengatasi permasalahan yang ada, mengarahkan hidup, bangkit dan meraih kesuksesan (Reivich & Shatte, 2002)

8. *Empati*

Secara sederhana empati dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk memahami dan memiliki kepedulian terhadap orang lain (Greeff, 2005). Empati sangat erat kaitannya dengan kemampuan individu untuk membaca tanda-tanda kondisi emosional dan psikologis orang lain (Reivich & Shatte, 2002). Beberapa individu memiliki kemampuan yang cukup mahir dalam menginterpretasikan bahasa-bahasa nonverbal yang ditunjukkan oleh orang lain, seperti ekspresi wajah, intonasi suara, bahasa tubuh dan mampu menangkap apa yang dipikirkan dan dirasakan orang lain. Oleh karena itu, seseorang yang memiliki kemampuan berempati cenderung memiliki hubungan sosial yang positif (Reivich & Shatte, 2002).

Ketidakmampuan berempati berpotensi menimbulkan kesulitan dalam hubungan sosial (Reivich & Shatte, 2002). Individu-individu yang tidak membangun kemampuan untuk peka terhadap tanda-tanda nonverbal tersebut tidak mampu untuk menempatkan dirinya pada posisi orang lain, merasakan apa yang dirasakan orang lain dan memperkirakan maksud dari orang lain. Ketidakmampuan individu untuk membaca tanda-tanda nonverbal orang lain dapat sangat merugikan, baik dalam konteks hubungan kerja maupun hubungan personal, hal ini dikarenakan kebutuhan dasar manusia untuk dipahami dan

dihargai. Individu dengan empati yang rendah cenderung mengulang pola yang dilakukan oleh individu yang tidak resilien, yaitu menyamaratakan semua keinginan dan emosi orang lain (Reivich & Shatte, 2002). Penelitian yang dilakukan oleh Greeff (Greeff, 2005), mengungkapkan bahwa salah satu perilaku yang ditampilkan oleh individu yang resilien adalah menunjukkan empati kepada orang lain.

9. *Reaching Out*

Sebagaimana telah dipaparkan sebelumnya, bahwa resiliensi lebih dari sekedar bagaimana seorang individu memiliki kemampuan untuk mengatasi kemalangan dan bangkit dari keterpurukan, namun lebih dari itu resiliensi juga merupakan kemampuan individu meraih aspek positif dari kehidupan setelah kemalangan yang menimpa (Reivich & Shatte, 2002). Banyak individu yang tidak mampu melakukan *reaching out*, dikarenakan telah diajarkan sejak kecil untuk sedapat mungkin menghindari kegagalan dan situasi yang memalukan. Orang sejenis ini adalah individu-individu yang lebih memilih memiliki kehidupan standar dibandingkan harus meraih kesuksesan namun harus berhadapan dengan resiko kegagalan hidup dan hinaan masyarakat. Hal ini menunjukkan kecenderungan individu untuk berlebih-lebihan (*overestimate*) dalam memandang kemungkinan hal-hal buruk yang dapat terjadi di masa mendatang. Individu-individu ini memiliki rasa ketakutan untuk mengoptimalkan kemampuan hingga batas akhir.

Gaya berpikir ini memberikan batasan bagi dirinya sendiri, atau dikenal dengan istilah *Self-Handicaping*. Peneliti akan menggunakan teorinya Reivich dan Shatte (2002) sebagai acuan indikator-indikator dalam penelitian ini untuk dijadikan sebuah skala penelitian yang berupa angket dan disebarkan kepada subyek penelitian. Maksud indikator tersebut dalam penelitian ini adalah untuk mengungkapkan bahwa ada tujuh kemampuan yang dapat dijadikan untuk membentuk tingkat resiliensi individu, yaitu pengendalian emosi, pengendalian dorongan, optimis, analisis penyebab masalah, empati, efikasi diri.

2.4.3 **Dimensi-dimensi Resilience**

Menurut Russel & Russel (2007), Resiliensi dapat diukur dengan beberapa dimensi, yaitu :

1. Keyakinan diri (*Self Assurance*)

Dimensi ini melibatkan tingkat keyakinan diri yang tinggi dan keyakinan bahwa seseorang dapat menghadapi setiap tantangan dengan harapan dan optimisme yang realistis. Keyakinan diri juga mencakup pemahaman bahwa, meskipun

dunia ini kompleks dan penuh tantangan, seseorang memiliki kemampuan untuk menemukan peluang dan berhasil mengatasi tantangan tersebut.

2. Visi pribadi (*Personal Vision*)

Orang yang memiliki resiliensi tinggi mengetahui apa yang diyakini dan memiliki gagasan yang jelas tentang apa yang ingin dicapai atau diciptakan dalam hidup. Dengan tujuan hidup yang lebih besar mendorong pribadi orang ini menjadi maju, orang yang resilien mendekati kesulitan dan stres dengan rasa peluang dan harapan.

3. Lentur dan dapat beradaptasi (*Flexible and Adaptable*)

Orang dengan resiliensi yang tinggi adalah yang sangat sadar dan peka terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan sekitar. Dengan bantuan kesadaran ini, orang-orang ini mampu beralih dan mengubah arah jika diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan realitas baru sambil tetap setia pada tujuan/visi hidupnya. Orang dengan resiliensi yang baik beradaptasi dengan lingkungan sebagai mekanisme survival dan juga sebagai kendaraan untuk memungkinkan melanjutkan pengejaran tujuan pribadinya.

4. Teratur (*organized*)

Di tengah kekacauan dan ketidakpastian, orang dengan resiliensi yang baik akan menemukan cara untuk menciptakan tingkat keteraturan dan struktur yang terfokus dan memiliki stabilitas yang dibutuhkan.

5. Pemecah pada masalah (*problem solver*)

Orang yang resilien memiliki kemampuan untuk menganalisis masalah, menemukan akar penyebab, dan menciptakan solusi yang berlangsung lama.

6. Kompetensi antar pribadi (*interpersonal competence*)

Dimensi kunci dari resiliensi adalah kemampuan individu untuk memahami dan berempati dengan orang lain. Orang yang memiliki resiliensi menunjukkan kompetensi kecerdasan emosional: tingkat kesadaran diri dan sosial yang tinggi serta kemampuan untuk menggunakan kesadaran ini untuk mengelola diri dan hubungan dengan orang lain secara efektif.

7. Terhubung secara sosial (*socially connected*)

Dimensi resiliensi ini melibatkan kualitas jaringan hubungan pribadi dan profesional seseorang. Orang memiliki resiliensi tinggi cenderung memiliki jaringan hubungan yang kuat di dalam lingkungan sosial dengan cara berbagi ide, masalah, solusi, frustrasi, harapan, dan sebagainya. Di tengah kesulitan dan stres, orang yang memiliki resiliensi baik akan menggunakan jaringan sosial ini untuk dukungan, afirmasi, dan pemecahan masalah.

8. Proaktif (*proactive*)

Orang yang memiliki resiliensi yang baik, tidak hanya bereaksi terhadap perubahan, tetapi secara aktif terlibat di dalamnya. Orang-orang dengan resiliensi tinggi cenderung memiliki locus of control internal dan merasa memiliki kapasitas dan tanggung jawab untuk menentukan nasib sendiri daripada merasa tidak berdaya dalam situasi tertentu.

2.5 Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

2.5.1 Definisi Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

Menurut Organ (1997) menyatakan bahwa "*Organizational Citizenship Behavior (OCB) is an individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization.*" *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* didefinisikan sebagai pekerjaan yang berhubungan dengan perilaku yang tidak mengikat, tidak berkaitan dengan sistem reward formal yang organisasi, dan secara keseluruhan meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Selain itu, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* melampaui indikator kinerja yang dibutuhkan oleh sebuah organisasi dalam deskripsi pekerjaan formal. *Organizational Citizenship Behavior* mencerminkan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh karyawan yang melampaui ketentuan minimum yang diharapkan oleh peran organisasi dan mempromosikan kesejahteraan rekan kerja, kelompok kerja dan perusahaan. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah sebuah perilaku positif, dalam hal ini adalah perilaku membantu pekerjaan individu lain yang ditunjukkan oleh seseorang dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Kontribusi yang ditunjukkan oleh pekerja itu berupa pekerjaan di luar pekerjaan yang harus dilakukan, pekerja tersebut menunjukkan perilaku menolong pada orang lain dalam sebuah perusahaan sehingga tindakan tersebut dapat memperbaiki kinerja organisasi atau perusahaan tersebut.

Sejalan dengan diatas, OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan. OCB ini mengacu pada konstruk dari "*extra role behavior*", didefinisikan sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi, yang langsung dan mengarah pada peran pengharapan. Dengan demikian OCB merupakan perilaku yang fungsional, *extra-role*, prososial yang mengarahkan individu, kelompok atau organisasi (Chien, 2004)

Organizational Citizenship Behavior pertama kali dipopulerkan oleh Organ (1997) kemudian dikembangkan oleh tokoh-tokoh lain. OCB dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku kerja karyawan didalam organisasi, yang dilakukan atas suka rela diluar deskripsi kerja yang telah ditetapkan, dengan tujuan untuk meningkatkan kemajuan kinerja organisasi. Podsakoff *et al*, (2000) mendefinisikan OCB sebagai

perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat pengharapan dari sistem imbalan formal. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal.

Tokoh lain seperti Smith (1983) juga menyebutkan OCB adalah kontribusi pekerja “diatas dan lebih dari” deskripsi kerja formal. OCB melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku social yang positif, konstruktif, dan bermakna membantu (Novliadi, 2007). Organ (1997) mendefinisikan OCB sebagai perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini berarti perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman (Novliadi, 2007).

2.5.2 Bentuk-bentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Graham (1991) terdapat tiga buah bentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu: mengemukakan

1. *Obedience*, yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menerima dan mematuhi peraturan dan prosedur organisasi.
2. *Loyalty*, yang menggambarkan kemauan karyawan pribadi untuk keuntungan dan kelangsungan organisasi.
3. *Participation*, yang menggambarkan kemauan karyawan untuk secara aktif mengembangkan seluruh aspek kehidupan organisasi. Partisipasi terdiri:
 - a. Partisipasi social yang menggambarkan keterlibatan karyawan dalam urusan-urusan organisasi dan dalam aktivitas social organisasi. Misalnya; selalu menaruh perhatian pada isu-isu actual organisasi atau menghindari pertemuan-pertemuan tidak resmi.
 - b. Partisipasi advokasi, yang menggambarkan kemauan karyawan untuk mengembangkan organisasi dengan memberikan dukungan dan pemikiran inovatif. Misalnya; memberi masukan pada organisasi dan memberi dorongan pada karyawan lain untuk turut memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan organisasi.
 - c. Partisipasi fungsional, yang menggambarkan kontribusi karyawan yang melebihi standar kerja yang diwajibkan. Misalnya; kesukarelaan untuk

melaksanakan tugas ekstra, bekerja lembur untuk menyelesaikan proyek penting atau mengikuti pelatihan tambahan yang berguna bagi pengembangan organisasi.

2.5.3 Pemicu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Faktor-faktor yang memengaruhi timbulnya OCB cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain. Diantara faktor-faktor tersebut akan dibahas antara lain adalah budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati (mood), persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan, masa kerja dan jenis.

1. Budaya dan iklim organisasi

Menurut Organ (1997) terdapat bukti-bukti yang mengemukakan bahwa organisasi merupakan sesuatu kondisi awal yang utama yang memicu terjadinya OCB. Sloat dalam Novliadi (Novliadi, 2007) berpendapat bahwa karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja apabila:

- a. Merasa puas dengan pekerjaannya
- b. Menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari pengawas
- c. Percaya diperlakukan adil oleh organisasi.

Iklim organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kualitas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Didalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika karyawan diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa dirinya diperlakukan secara adil oleh organisasinya.

Novliadi (Novliadi, 2007) menggunakan teori pertukaran social (*social exchange theory*) untuk berpendapat bahwa ketika karyawan telah puas terhadap pekerjaannya, karyawan akan membalasnya. Pembalasan dari karyawan tersebut termasuk perasaan memiliki (*sense of belonging*) yang kuat terhadap organisasi dan perilaku seperti *organizational citizenship*.

2. Kepribadian dan suasana hati

Kepribadian dan suasana hati mempunyai pengaruh terhadap timbulnya OCB secara individual maupun kelompok. Kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi suasana hati. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah. Sebuah suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain (Novliadi, 2007). Meskipun suasana hati dipengaruhi (sebagian) oleh

kepribadian, ia juga dipengaruhi oleh situasi, misalnya iklim kelompok kerja dan faktor-faktor keorganisasian. Jadi, jika organisasi menghargai karyawannya dan memperlakukan karyawan secara adil serta iklim kelompok kerja berjalan positif maka karyawan cenderung berada dalam suasana hati yang bagus. Konsekuensinya, dirinya akan secara sukarela memberikan bantuan kepada orang lain (Sloat, 1999).

Perilaku karyawan tidak terlepas dari atribut kepribadian, seperti yang dijelaskan oleh Robbins & Judge (Robbins & Judge, 2008) atribut kepribadiannya adalah *self-monitoring*. Hasil penelitian dari Blakely *et al* (Blakely *et al.*, 2003) menunjukkan *self-monitoring* berhubungan signifikan dengan OCB, yang paling menonjol dalam dimensi OCB salah satunya perilaku menolong dalam lingkungan organisasi. Dan kemudian ditambahkan manajer lebih tertarik pada karyawan yang mempunyai *self-monitoring* tinggi karena penting dalam peningkatan karakteristik organisasi.

3. Persepsi terhadap dukungan organisasional

Majid *et al.* (2021) memiliki pernyataan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support/POS*) dapat menjadi faktor untuk memprediksi OCB. Pekerja yang merasa bahwa dirinya didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feed back*) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

4. Persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan

Kualitas interaksi atasan bawahan juga diyakini sebagai faktor untuk memprediksi OCB. Interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatkan kepuasan kerja, produktifitas, dan kinerja karyawan (Novliadi, 2007). Riggio (2009) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga dirinya akan termotivasi untuk melakukan “lebih dari” yang diharapkan oleh atasan.

5. Masa kerja

Greenberg & Baron (2003) mengemukakan bahwa karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh pada OCB.

6. Jenis kelamin

Perilaku-perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerja sama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita dari pada pria

(Novliadi, 2007). Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa wanita cenderung lebih mengutamakan pembentukan relasi dari pada pria dan lebih menunjukkan perilaku menolong dari pada pria (Novliadi, 2007). Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa ada perbedaan yang cukup mencolok antar pria dan wanita dalam perilaku menolong dan interaksi social di tempat bekerja.

Terdapat perbedaan persepsi terhadap OCB antar pria dan wanita, dimana wanita menganggap OCB merupakan bagian dari perilaku in-role karyawan wanita dibanding pria. Bukti-bukti tersebut menunjukkan bahwa wanita cenderung menginternalisasi harapan-harapan kelompok, rasa kebersamaan dan aktivitas-aktivitas menolong sebagai dari pekerjaan (Novliadi, 2007).

Dari beberapa tokoh penelitian diatas, maka tidak semua faktor-faktor yang memengaruhi OCB tersebut diatas akan disertakan sebagai variabel-variabel dalam penelitian ini. Berdasarkan pada relevansi dengan permasalahan yang ada dan ketertarikan penulis sendiri untuk mendalami teori kepribadian yang salah satu atributnya *self-monitoring*.

2.5.4 Pengukuran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dimensi-dimensi yang digunakan untuk mengukur *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dikembangkan oleh Pourgaz *et al.* (2015) melalui dimensi-dimensi :

1. *Altruism*;

Perilaku saling membantu yang terjadi ketika seseorang memberikan bantuan kepada rekan kerjanya berdasarkan kewajiban dan isu-isu yang dihadapi oleh perusahaan. Secara sederhana, ini berarti memberikan dukungan kepada sesama anggota di dalam organisasi dalam mengatasi tantangan dan pekerjaan. Contohnya adalah ketika seorang karyawan membantu rekan kerja yang baru bergabung atau memberikan bantuan kepada karyawan yang menghadapi kesulitan dalam menjalankan tugasnya.

2. *Conscientiousness*;

Perilaku yang dilakukan oleh karyawan ketika karyawan menjalankan tugas dengan sangat baik, bahkan melebihi harapan atau standar minimum yang telah ditetapkan. Secara sederhana, *Conscientiousness* merujuk pada kemauan individu untuk memberikan usaha ekstra dalam pekerjaan. Misalnya, seseorang yang rela bekerja lembur atau yang tidak mengambil cuti meskipun merasa sangat lelah. Individu dengan tingkat *Conscientiousness* yang tinggi cenderung terus berusaha dengan maksimal bahkan dalam kondisi yang sulit, seperti saat

sakit atau sangat lelah. Ini mencerminkan tingkat kesungguhan yang tinggi dalam menjalankan tugas.

3. *Sportsmanship*;

adalah kemampuan karyawan untuk menunjukkan toleransi dan kemauan untuk memaafkan dalam situasi di perusahaan yang tidak sesuai harapan tanpa mengungkit atau merasa tidak nyaman. Dalam kata lain, sportsmanship menekankan pada fokus pada hal-hal positif dalam perusahaan daripada menyoroti aspek-aspek negatif. Ini berarti bahwa karyawan mampu menyesuaikan diri dengan tantangan pekerjaan dan ketidaknyamanan dalam lingkungan kerja tanpa mengeluarkan keluhan atau protes resmi.

4. *Civic Virtue*;

Tanggung jawab dan peran seorang karyawan sebagai anggota perusahaan terkait dengan kontribusi karyawan dalam politik dan dinamika internal perusahaan. Ini mencakup kemauan untuk berpartisipasi dan memikul tanggung jawab dalam kehidupan organisasi perusahaan dengan tujuan menciptakan citra yang positif bagi perusahaan. Oleh karena itu, seorang anggota perusahaan yang baik tidak hanya peduli terhadap masalah yang sedang terjadi saat ini tetapi juga berkomitmen untuk aktif memberikan saran dan solusi yang dibutuhkan untuk memajukan perusahaan.

5. *Tribute*;

adalah tindakan mempertimbangkan dampak dari tindakan seseorang terhadap orang lain dalam konteks pekerjaan. Ini mencakup upaya seorang karyawan untuk menghindari konflik dan masalah kerja dalam interaksi dengan rekan kerja. Tributes mencakup beberapa aspek, seperti memiliki pandangan ke depan untuk mencegah potensi masalah dengan rekan kerja, menghormati hak dan batasan orang lain, berkomunikasi dengan rekan kerja yang mungkin terpengaruh oleh keputusan atau tindakan yang akan diambil, dan meminta izin atau persetujuan dari rekan kerja sebelum melakukan tindakan yang dapat memengaruhi karyawan. Dengan demikian, tribute melibatkan sikap sensitivitas dan pertimbangan terhadap perasaan dan kepentingan orang lain dalam lingkungan kerja.

2.6 *Employee Well-Being*

2.6.1 *Pengertian Employee Well-Being*

Perkembangan psikologi positif memunculkan istilah yang baru yaitu *Well-Being*. *Well-Being* atau dapat diartikan sebagai kesejahteraan yang merupakan istilah umum untuk kondisi individu atau kelompok, baik dalam bidang sosial, ekonomi, psikologi, spiritual ataupun secara medis yang sejahtera. Kesejahteraan (*Well-Being*)

merupakan sebuah konsep yang merujuk kepada keadaan individu yang memiliki mental yang sehat. *Well-Being* juga merujuk kepada konsep kebahagiaan, dimana kebahagiaan adalah tujuan dari aktivitas yang dilakukan oleh manusia.

Well-Being didefinisikan sebagai keadaan yang memungkinkan individu memuaskan kebutuhan-kebutuhan dasarnya yang mencakup kebutuhan material maupun non-material (Konu & Rimpelä, 2002). Sedangkan Ryan & Deci (2020) mengemukakan bahwa konsep kesejahteraan hidup (*Well-Being*) mengacu pada pengalaman dan fungsi psikologis yang optimal. Terdapat dua perspektif yang menjelaskan tentang konsep *Well-Being*, yakni perspektif hedonic dan perspektif eudaimonic.

Well-Being dalam perspektif *hedonic* adalah cenderung kepada mencari kebahagiaan dengan menghindari perasaan sakit atau hal-hal yang tidak menyenangkan. Dalam hal ini perspektif tersebut seringkali disamakan dengan subjektif *Well-Being* (SWB) (Ariati, 2010). Sedangkan *Well-Being* dalam perspektif *eudaimonic* sesuai yang dikemukakan oleh ialah kondisi ketika individu mampu mengoptimalkan potensi yang dimiliki dan juga mampu mengaktualisasikan dirinya menjadi individu yang seutuhnya, sesuai dengan nilai-nilai yang dimiliki. Perspektif tersebut sering disamakan dengan *psychological Well-Being* (PWB).

Employee Well-Being (PWB) dapat didefinisikan sebagai kualitas hidup dan status psikologis karyawan di tempat kerja yang meliputi kesejahteraan secara keseluruhan, kepuasan kerja, demi mengimbangi kelelahan emosional (Zheng *et al.*, 2015). *Well-Being* adalah sebuah konstruksi kebahagiaan yang nyata dan dapat diukur secara langsung. Teori kebahagiaan otentik adalah suatu usaha untuk menjelaskan kebahagiaan yang nyata yang ditentukan oleh kepuasan hidup. Yang mana memiliki rentang penilaian dari 1-10 dan kemudian karyawan menilai sudah mencapai angka berapa kepuasan hidup karyawan. Orang yang memiliki emosi yang positif, yang menganggap hidup berarti, dan yang bahagia merupakan orang yang memiliki tingkat kepuasan hidup yang paling tinggi.

Kesejahteraan sama seperti “cuaca” dan “kebebasan” yang dalam strukturnya tidak ada ukuran tunggal yang dapat mendefinisikannya secara mendalam. *Well-Being* memiliki beberapa elemen pendukung yang membawa kita menjauh dari monisme. Setiap elemen *Well-Being* harus memiliki tiga sifat:

1. Berkontribusi pada kesejahteraan
2. Banyak yang menegjarnya demi kepentingan sendiri, tidak hanya untuk mendapatkan elemen lain.
3. Didefenisikan dan diukur secara independen dari unsur-unsur lain (eksklusivitas).

2.6.2 Pengukuran *Employee Well-Being*

Model pengukuran variabel *Employee Well-Being* yang dinamakan PERMA. Hal ini dikarenakan pengukuran yang digunakan adalah : 1) *positive emotions* (P); 2) *engagement* (E); 3) *relationships* (R); 4) *meaning* (M), dan 5) *accomplishment* (A) (Kern *et al.*, 2015).

1. Emosi Positif (*Positive Emotions*), adalah perasaan senang luar biasa yang terdiri dari merasa senang, puas, dan ceria.
2. Keterlibatan (*Engagement*), adalah keterkaitan psikologis kepada aktivitas atau kepada organisasi, terdiri dari merasa terserap, merasa tertarik dan terlibat dalam hidup.
3. Hubungan positif (*Positive Relationship*), meliputi perasaan secara sosial tergabung, dipedulikan, didukung oleh yang lainnya, dan terpuaskan dengan koneksi dengan orang lain secara sosial.
4. Keberartian (*Meaning*), merujuk rasa percaya bahwa hidup setiap orang adalah berharga dan merasa terhubung pada sesuatu yang lebih besar daripada diri sendiri.
5. Pencapaian (*Accomplishment*) melibatkan kemajuan pencapaian pada tujuan, merasa mampu untuk melakukan aktivitas harian, dan memiliki rasa berprestasi.

2.7 Kinerja Karyawan

Sumber daya manusia dalam perusahaan saat ini harus dikelola sebaik mungkin untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, berproduktivitas baik agar mampu mencapai target yang sudah ditetapkan perusahaan. Kinerja karyawan yang baik akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut dan mendorong perusahaan memperoleh keuntungan, dan sebaliknya bilamana kinerja karyawan menurun dan buruk akan merugikan perusahaan tersebut (Kristanti & Pangastuti, 2019)

2.7.1 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan adalah hal yang penting yang harus diperhatikan dan difokuskan oleh setiap manajemen di perusahaan. Oleh karena itu maka pengertian mengenai Kinerja Karyawan ini harus diperjelas agar dapat diimplikasikan dalam praktek manajemen di perusahaan.

Weiner, *et al.* (2013), mendefinisikan bahwa kinerja karyawan adalah total nilai yang diharapkan pada perusahaan dari rangkaian perilaku tertentu yang dilakukan seseorang selama periode waktu standar. Satu gagasan penting dalam definisi ini adalah bahwa kinerja karyawan adalah bagian dari perilaku. Biasanya,

kinerja karyawan merupakan bagian dari sekumpulan perilaku yang terjadi selama waktu tertentu. Gagasan penting kedua adalah bagian dari perilaku yang diharapkan pada perusahaan. Oleh karena itu, konstruk dari kinerja karyawan dengan definisi ini adalah suatu variabel yang membedakan antara rangkaian perilaku yang dikerjakan oleh individu yang berbeda dengan rangkaian perilaku yang dilakukan oleh individu yang sama pada waktu yang berbeda. Perbedaan ini didasarkan pada seberapa banyak rangkaian perilaku secara rata-rata sepertinya berkontribusi atau malahan menurunkan efektivitas organisasi. Dengan kata lain, ragam dari kinerja karyawan adalah ragam dari perilaku yang diharapkan bernilai bagi perusahaan.

Diterangkan lebih lanjut oleh Weiner, *et al.* (2013), bahwa perilaku, kinerja karyawan, dan hasil tidaklah sama. Perilaku adalah apa yang dilakukan orang, kinerja karyawan adalah nilai yang diharapkan oleh perusahaan dari apa yang dilakukan orang, sedangkan hasil adalah suatu keadaan atau kondisi dari orang atau benda-benda yang dirubah oleh apa yang dilakukan oleh apa cara yang diinginkan yang berkontribusi menambah atau mengurangi efektivitas organisasi. Oleh karena itu, hasil adalah jalan pintas dimana perilaku individu menolong atau merintangai perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Sementara itu menurut Russel & Russel (2007) performansi adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Kinerja karyawan pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja karyawan ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah diungkapkan di atas, maka dapat disebutkan bahwa Kinerja Karyawan adalah sekumpulan perilaku karyawan yang berkontribusi terhadap kemajuan perusahaan. kinerja karyawan juga dapat berarti kumpulan catatan atas apa yang dikerjakan karyawan dalam suatu periode. kinerja karyawan juga dapat berarti suatu kemampuan bekerja karyawan dengan dukungan keahlian tertentu.

2.7.2 Bentuk-bentuk Kinerja Karyawan

Banyak perbedaan dari para ahli dalam memandang Kinerja Karyawan. Menurut Armstrong (2021), kinerja karyawan dapat berbentuk hasil (*output*), yaitu hasil yang dicapai. Atau bisa juga kinerja karyawan berbentuk perilaku, yaitu bagaimana hasil tersebut dicapai. Dapat juga kinerja karyawan berbentuk hasil sekaligus berbentuk perilaku.

1. Kinerja Karyawan berbentuk hasil

Kinerja karyawan adalah sesuatu yang ditinggalkan oleh seseorang dan tetap ada sesuai dengan tujuannya. Armstrong (2021) juga menyatakan bahwa kinerja karyawan seharusnya didefinisikan sebagai hasil dari pekerjaan karena terkait erat dengan tujuan strategis dari perusahaan, kepuasan pelanggan dan kontribusi ekonominya.

2. Kinerja Karyawan berbentuk perilaku

Kinerja karyawan adalah perilaku dan harus dibedakan dari hasil karena dapat terkontaminasi oleh faktor sistem yang ada. Kinerja karyawan adalah tentang perilaku dan apa yang dilakukan oleh karyawan, dan bukan tentang apa yang diproduksi atau dihasilkan dari pekerjaan tersebut. Armstrong (2021) berfokus pada pengukuran kinerja karyawan, yang mana pengukuran ini didefinisikan sebagai perilaku atau tindakan yang relevan dengan pencapaian tujuan organisasi, kinerja karyawan ini dapat dijadikan skala, sehingga akhirnya diukur. Dikemukakan bahwa kinerja karyawan adalah berbagai dimensi yang mana setiap dimensi ini dicirikan oleh suatu kategori yang mirip dengan perilaku atau tindakan. Komponen kinerja karyawan terdiri dari : 1) kemahiran mengerjakan tugas khusus; 2) kemahiran mengerjakan tugas tidak khusus; 3) kemahiran menulis dan berbicara; 4) menggambarkan upaya; 5) memelihara disiplin pribadi; 6) mendorong kinerja teman dan rekan kerja; 7) pengawasan / kepemimpinan, dan 8) manajemen/administrasi.

Armstrong (2021) mengemukakan gagasan tentang kinerja karyawan kontekstual, dimana yang juga meliputi perilaku khusus di luar pekerjaan seperti kerja sama, dedikasi, antusiasme, dan keuletan dan dibedakan dari kinerja tugas yang meliputi perilaku khusus dalam pekerjaan. Kinerja kontekstual terdiri dari ciri-ciri yang melebihi kompetensi tugas yang akhirnya menuntun perilaku yang mendorong iklim dan efektivitas perusahaan.

3. Kinerja Karyawan berbentuk hasil sekaligus berbentuk perilaku

Pemahaman mengenai pandangan lebih luas dari kinerja karyawan dicapai bilamana mencakup pada perilaku maupun hasil. Ketika orang berkinerja baik, maka semata-mata tidak dapat dikatakan tentang hasil yang diberikan; tetapi juga berkaitan dengan bagaimana orang tersebut menyediakannya. Armstrong (2021) menerangkan bahwa kinerja karyawan memiliki makna baik perilaku dan sekaligus hasilnya. Perilaku berasal dari pelakunya dan menghasilkan kinerja karyawan dari yang tidak nyata menjadi tindakan. Bukan saja alat untuk menghasilkannya, perilaku juga memberi hasil pada hakekatnya, produk mental dan upaya fisik diberlakukan pada tugas-tugas dan dapat dinilai terpisah dari hasilnya.

2.7.3 Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan

Menurut Armstrong (2021) terdapat lima faktor yang memengaruhi kinerja karyawan individual, yaitu :

1. Individu itu sendiri, yaitu yang membutuhkan pengetahuan dan kemahiran pada tingkat yang tepat, motivasi dan usaha untuk menghasilkan kinerja karyawan secara efektif.
1. Pekerjaan dari individu, yang didesain untuk menyediakan kesempatan menggunakan dan mengembangkan keahlian dan memberi tingkat otonomi tertentu dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
2. Manager dari individu bersangkutan, yaitu orang yang menyediakan kepemimpinan dan dukungan dan bertindak sebagai seorang pelatih dan pembimbing bilamana diperlukan.
3. Kelompok kerja dari individu, yang mana anggotanya akan melatih suatu pengaruh kuat yang positif atau negatif pada sikap, perilaku dan kinerja dari individu bersangkutan.
4. Organisasi, yang mana harus menyediakan suatu sistem kerja yang kuat, menyatukan visi dan mendorong kinerja yang tinggi.

Sementara itu, menurut Armstrong (2018), empat faktor besar yang memengaruhi kinerja karyawan telah diidentifikasi sebelumnya oleh Harrison (Armstrong, 2018), yaitu :

1. Individu pembelajar, yaitu orang yang membutuhkan kompetensi yang tepat, motivasi, dukungan dan insentif agar menghasilkan kinerja karyawan secara efektif.
2. Kelompok kerja individu pembelajar, yaitu yang anggotanya akan berlatih untuk secara positif atau negatif dan kuat dalam memengaruhi sikap, perilaku dan kinerja dari pembelajar
3. Manajer dari pembelajar, yaitu orang yang perlu menyediakan dukungan berkelanjutan dan bertindak sebagai teladan, pelatih dan pendorong kinerja bersangkutan.
4. Organisasi, yang mana dapat memproduksi dukungan kinerja karyawan yang efektif bilamana tidak ada budaya atau sistem kerja yang kuat, mempersatukan visi, dan tidak efektif, tidak terdapat sistem kebijakan dalam hubungan antar pekerja, atau ketidaktepatan gaya kepemimpinan dan gaya manajemen.

Dari keempat faktor tersebut, maka Armstrong (2018) menemukan faktor penting yang dapat dianalisis, yaitu faktor individu, faktor sistem dan faktor kontekstual.

1. Faktor individu

Vroom (Armstrong, 2018) menyebutkan bahwa kinerja karyawan adalah suatu fungsi dari kemampuan dan motivasi. Pengaruh kemampuan dan motivasi pada kinerja karyawan bukanlah elemen tambahan tetapi saling melengkapi. Orang membutuhkan kemampuan maupun motivasi untuk berkinerja baik dan jika tidak terdapat salah satu dari kedua hal tersebut, maka tidak akan terjadi kinerja yang efektif.

2. Faktor sistem

Teori sistem dirumuskan oleh Miller & Rice (Armstrong, 2018) yang menyatakan bahwa organisasi seharusnya diperlakukan sebagai sistem terbuka yang mengubah input menjadi output di dalam lingkungan tersebut (eksternal dan internal) yang mana masing-masing saling tergantung. Teori sistem didasari dari model pengelolaan kinerja karyawan berupa proses input menjadi output sebagai hasilnya. Kontribusi individu dihitung secara keseluruhan dalam sistem yang memberinya pekerjaan. Input adalah kemahiran dan pengetahuan yang dibawa seseorang dalam bekerja. Proses adalah bagaimana orang secara aktual melakukan pekerjaannya. Output adalah hasil dari kinerja karyawan yang dinyatakan istilah jumlah seperti jumlah penjualan, unit produksi, dan hasil adalah suatu dampak terlihat yang sebagai hasil upaya tetapi tidak perlu diukur dengan istilah satuan.

3. Faktor kontekstual

Sistem bekerja di dalam konteks organisasi. Nadler & Tushman (Armstrong, 2018) menyatakan bahwa manajer perlu mengerti pola perilaku yang diamati untuk memprediksi arah perilaku akan berubah (biasanya karena tindakan manajemen) dan untuk menggunakan pengetahuan untuk mengendalikan perilaku dalam rentang waktu tertentu. Tindakan manajerial yang efektif memerlukan manajer yang dapat memeriksa situasi di tempat kerja pegawainya. Secara khusus, konteks yang dimaksud di sini adalah budaya organisasi, iklim hubungan pekerja, orang-orang yang terlibat dalam lingkungan internal dalam istilah struktur organisasi, ukuran dan teknologinya dan juga praktek dalam bekerja.

2.7.4 Dampak dari Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dalam pekerjaan meliputi sejumlah hasil, baik memberi nilai kepada perusahaan maupun kepada individu (Gibson *et al.*, 2012).

1. Hasil objektif

Hasil-hasil objektif yang dihasilkan oleh Kinerja Karyawan dan dapat dihitung secara kuantitatif antara lain yaitu jumlah dari kualitas hasil, tingkat absen, keterlambatan, dan perpindahan. Untuk setiap jabatan, standard yang implisit

maupun eksplisit diberlakukan untuk setiap hasil objektif ini. penelitian bidang industrial menetapkan standar untuk jumlah harian, dan ahli dalam pengukuran kualitas menetapkan batas yang dapat ditoleransi untuk kualitas yang dapat diterima.

2. Hasil perilaku perorangan

Pemegang jabatan bereaksi pada pekerjaan itu sendiri. Reaksinya dapat berupa sering absen, atau tetap setiap dengan pekerjaan, atau dengan berhenti dari perusahaan. Lebih lagi, masalah-masalah fisik dan kesehatan dapat muncul seiring dengan konsekuensi dari kinerja karyawan. Kinerja jabatan berkaitan juga dengan stress dan dapat menyumbang kerusakan fisik dan mental, kecelakaan dan penyakit terkait jabatan juga dapat terjadi.

3. Hasil intrinsik dan ekstrinsik

Perbedaan antara hasil intrinsik dan ekstrinsik adalah hal penting agar dapat mengerti pada reaksi orang pada pekerjaannya. Secara umum, hasil intrinsik adalah obyek atau kejadian yang berlanjut dari upaya pekerja sendiri dari tidak memerlukan keterlibatan orang lainnya. Lebih sederhananya, ini adalah benar-benar hasil yang terkait langsung dengan tindakan si pekerja. Teori desain pekerjaan yang umum mendefinisikan motivasi intrinsik sebagai pemberdayaan pekerja untuk mencapai hasil dari penggunaan kemampuan dan bakat individu. Beberapa hasil umumnya dipikir menghasilkan sendiri dalam wilayah pekerjaan profesional dan teknik, tetapi sebenarnya semua pekerjaan berpotensi dalam kesempatan memberi hasil intrinsik. Hasil tersebut misalnya melibatkan perasaan tanggung jawab, tantangan dan pengakuan; hasilnya tersebut berasal dari karakteristik pekerjaan seperti keragaman, otonomi, identitas dan kepentingan.

Hasil ekstrinsik, bagaimanapun, adalah obyek atau kejadian yang berasal dari upaya seseorang yang dilakukan bersama dengan faktor-faktor atau orang lain yang tidak secara langsung terlibat dalam pekerjaan itu sendiri. Misalnya : upah atau gaji, kondisi kerja, rekan kerja, dan bahkan pengawasan adalah objek di tempat kerja yang berpotensi sebagai hasil pekerjaan tetapi bukan bagian fundamental dari pekerjaan itu sendiri. Berinteraksi dengan orang lain dan interaksi pertemanan adalah sumber hasil ekstrinsik.

Sebagian besar pekerjaan memberikan peluang untuk hasil intrinsik dan ekstrinsik, jadi harus dipahami hubungan antara keduanya. Umumnya dianggap bahwa imbalan ekstrinsik memperkuat imbalan intrinsik ke arah yang positif ketika individu dapat mengaitkan sumber imbalan ekstrinsik tersebut dengan usaha dan kompetensinya sendiri. Sebagai contoh, kenaikan gaji (imbalan ekstrinsik) meningkatkan perasaan baik tentang diri sendiri jika penyebab

kenaikan gaji tersebut dianggap berasal dari usaha dan kompetensi individu, bukan karena favoritisme oleh atasan. Garis pemikiran ini menjelaskan mengapa beberapa individu tidak merasa puas saat berbagi hasil yang diperoleh dari usaha kelompok daripada usaha individu.

4. Hasil kepada kepuasan kerja

Tingkat kepuasan kerja bergantung pada tingkat hasil intrinsik dan ekstrinsik serta bagaimana pemegang pekerjaan menilai hasil tersebut. Hasil ini memiliki nilai yang berbeda bagi setiap individu. Bagi beberapa orang, pekerjaan yang bertanggung jawab dan menantang dapat memiliki nilai netral atau bahkan negatif tergantung pada pendidikan dan pengalaman sebelumnya dengan pekerjaan yang memberikan hasil intrinsik. Bagi orang lain, hasil pekerjaan seperti itu mungkin memiliki nilai positif yang tinggi. Orang berbeda dalam pentingnya karyawan menghubungkan hasil pekerjaan. Perbedaan-perbedaan tersebut saja sudah cukup untuk menjelaskan tingkat kepuasan kerja yang berbeda untuk tugas pekerjaan yang pada dasarnya sama. Sebagai contoh, sebuah perusahaan yang telah menginisiasi sistem manajemen yang dimaksudkan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menggunakan penilaian dan pengambilan keputusan dalam pekerjaan, telah menemukan banyak individu yang tidak mampu atau tidak mau bekerja untuknya.

Perbedaan individu lain yang penting termasuk keterlibatan dalam pekerjaan dan komitmen terhadap organisasi. Orang berbeda dalam hal (1) sejauh mana pekerjaan adalah minat utama dalam hidupnya, (2) aktif berpartisipasi dalam pekerjaan, (3) pekerjaan sebagai pusat harga diri, dan (4) pekerjaan sebagai sesuai dengan konsep dirinya. Orang yang tidak terlibat dalam pekerjaan atau dalam organisasi yang mempekerjakannya tidak dapat diharapkan untuk merasakan kepuasan yang sama seperti orang lain yang terlibat. Variabel ini menjelaskan bahwa dua pekerja dapat melaporkan tingkat kepuasan yang berbeda untuk tingkat kinerja karyawan yang sama.

Perbedaan individu lainnya adalah persepsi tentang keadilan hasil dalam hal apa yang pemegang pekerjaan anggap sebagai imbalan yang adil. Jika hasil dianggap tidak adil dibandingkan dengan orang lain dalam pekerjaan serupa yang memerlukan usaha serupa, pemegang pekerjaan akan merasa tidak puas dan mencari cara untuk mengembalikan keadilan tersebut, baik dengan mencari imbalan yang lebih besar (terutama ekstrinsik) atau dengan mengurangi usaha. Dengan demikian, kinerja karyawan kerja melibatkan banyak hasil potensial. Beberapa merupakan nilai utama bagi organisasi, seperti hasil objektif. Hasil lain, seperti kepuasan kerja, adalah yang paling penting bagi individu. Kinerja

karyawan kerja tanpa diragukan merupakan variabel yang kompleks dan bergantung pada interaksi banyak faktor. Para manajer dapat memahami isu ini dengan memahami implikasi motivasional pekerjaan melalui penerapan analisis pekerjaan.

2.7.5 Pengukuran Kinerja Karyawan

Pradhan *et al.* (2016) memandang Kinerja Karyawan sebagai suatu konstruk yang terdiri dari tiga dimensi, yaitu :

1. Kinerja tugas (*task performance*)

Kinerja Karyawan berdasarkan pada dimensi *task performance* adalah efektivitas dengan mana pelaksana tugas pekerjaan menjalankan tugas yang diberikan, sambil mewujudkan pemenuhan visi organisasi dan sekaligus memberikan penghargaan kepada organisasi dan individu secara proporsional. Karyawan yang memiliki *task performance* yang baik akan berusaha standard kerja yang tinggi dalam bekerja, mampu menangani tugas-tugas tanpa harus diawasi, dan terbiasa menyelesaikan tugas tepat waktu.

2. Kinerja adaptif (*adaptive performance*)

Adaptive performance adalah kemampuan individu untuk beradaptasi dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk profil pekerjaan dalam situasi kerja yang dinamis (Pradhan *et al.*, 2016). *Adaptive performance* yang efektif memerlukan kemampuan karyawan untuk menangani secara efisien sesuai situasi kerja yang berubah-ubah (Pradhan *et al.*, 2016). Karyawan yang memiliki *adaptive performance* yang baik terbiasa menggerakkan kecerdasan kolektif dalam tim kerja, dapat mengelola perubahan dalam pekerjaan yang dihadapi, dan dapat menangani tim kerja secara efektif untuk menghadapi perubahan.

3. Kinerja Kontekstual (*contextual performance*)

Contextual performance merujuk pada tindakan sukarela karyawan yang memberikan manfaat secara tidak langsung bagi pengusaha. Kinerja kontekstual adalah jenis perilaku prososial yang ditunjukkan oleh individu dalam lingkungan kerja. Perilaku seperti ini diharapkan dari seorang karyawan tetapi tidak secara terbuka disebutkan dalam deskripsi pekerjaan seseorang. Harapan-harapan yang tidak diucapkan ini disebut sebagai perilaku prososial atau perilaku di luar peran. Pradhan *et al.* (2016) mendefinisikannya sebagai perilaku yang (i) dilakukan oleh anggota organisasi, (ii) yang ditujukan kepada individu, kelompok, atau organisasi yang berinteraksi dengan anggota tersebut ketika melaksanakan peran organisasinya, dan (iii) akhirnya perilaku tersebut dilakukan dengan niat untuk mendorong perbaikan individu, kelompok, atau organisasi yang dituju. Karyawan dengan *Contextual performance* yang baik

akan senang bilamana mendapatkan tambahan tanggung jawab, terbiasa memuji rekan kerja bilamana bekerja dengan baik, menularkan kepuasan kepada anggota organisasi lainnya, terbiasa memelihara koordinasi yang baik di antara para karyawan, dan terbiasa menuntun karyawan baru yang belum terbiasa bekerja di perusahaan.

2.8 Penelitian dan Kajian Terdahulu

Setelah dilakukan kajian pustaka terhadap teori-teori dari variabel yang digunakan pada penelitian ini, maka di bagian ini akan dibahas mengenai beberapa penelitian terdahulu yang memiliki persamaan maupun perbedaan dengan penelitian. Penelitian terdahulu ini dijadikan tambahan bahan kajian di samping teori-teori yang telah diungkapkan. Diantara hasil penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

1. Fikarlo *et al.* (2019) dengan judul “*The Effect of Career Development and Leader-Member Exchange (LMX) on Employee Performance of Padang City PDAM with Motivation as Intervening Variables*”. Penelitian Fikarlo *et al.* (2019) bertujuan untuk menjelaskan pengaruh pengembangan karir dan *Leader-Member Exchange (LMX)* terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening pegawai PDAM Kota Padang. Populasi penelitian Fikarlo *et al.* (2019) adalah karyawan PDAM di kota Padang dengan sampel total sebanyak 161 orang yang kemudian dianalisis dengan program SPSS bermediasi. Hasil penelitian Fikarlo *et al.* (2019) menunjukkan bahwa pengembangan karir memberi pengaruh signifikan kepada motivasi maupun kepada kinerja karyawan. Selanjutnya, *Leader member exchange* memberi pengaruh signifikan kepada motivasi maupun kepada kinerja karyawan. Motivasi memberi pengaruh signifikan kepada kinerja karyawan. Motivasi memediasi pengaruh pengembangan karir maupun *Leader member exchange* terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian saat ini maupun penelitian Fikarlo *et al.* (2019) sama-sama menggunakan variabel *leader member exchange (LMX)* maupun kinerja karyawan. Penelitian Fikarlo *et al.* (2019) menggunakan variabel pengembangan karir tetapi tidak diteliti di penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel-variabel yaitu *Quality of Work-Life, Resilience, Organizational Citizenship Behavior*, maupun *Employee Well-Being* tetapi tidak digunakan pada penelitian Fikarlo *et al.* (2019).

2. Purwani & Sukestiningsih (2022) dengan penelitian yang berjudul *The Effect of Relationship Quality of Work-Life, Quality of Human Resources on Organizational Citizenship Behavior (OCB): An Industrial Psychology Study*”.

Penelitian tersebut adalah penelitian kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Quality of Work-Life*, *Quality of Human Resources* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Sampel yang digunakan pada penelitian Purwani & Sukestiningsih (2022) adalah seluruh karyawan perusahaan tekstil berjumlah 50 orang yang kemudian dianalisis dengan program SPSS. Hasil penelitian Purwani & Sukestiningsih (2022) menunjukkan bahwa *Quality of Work-Life* terbukti memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sedangkan *quality of human resources* tidak berpengaruh pada *Organizational Citizenship Behavior* karyawan perusahaan tekstil di Jakarta.

Penelitian Purwani & Sukestiningsih (2022) maupun penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel *Quality of Work-Life*, *Organizational Citizenship Behavior*. Purwani & Sukestiningsih (2022) menggunakan variabel *quality of human resources* tetapi tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel-variabel *Leader member exchange*, *Resilience*, *Employee Well-Being* maupun kinerja karyawan tetapi tidak digunakan pada penelitian Purwani & Sukestiningsih (2022).

3. Elshifa (2020) dengan penelitian berjudul “Pengaruh *Leader member exchange* (LMX) dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi *Organization Citizen Behavior* (OCB) (Studi Kasus pada Karyawan Kospin Jasa Pekalongan)”. Penelitian tersebut adalah penelitian kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Leader member exchange* (LMX) dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi *Organization Citizen Behavior* (OCB). Sampel yang dipergunakan adalah 120 orang karyawan dengan menggunakan teknik sampling Stratified Random Sampling. Hasil penelitian Elshifa (2020) memperlihatkan bahwa *Leader member exchange* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Leader member exchange* memengaruhi kinerja karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. *Leader member exchange* memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Komitmen organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian Elshifa (2020) dengan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Organizational Citizenship Behavior*, maupun kinerja karyawan. Penelitian Elshifa (2020) menggunakan variabel komitmen organisasi tetapi tidak digunakan pada penelitian saat ini.

Selanjutnya, penelitian saat ini menggunakan variabel *Quality of Work-Life*, *Resilience*, dan *Employee Well-Being* yang mana variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Elshifa (2020).

4. Boakye *et al.* (2022) dengan penelitian berjudul “*Resilience and Organizational Citizenship Behavior (OCB): The Moderating Role of Leadership and Interpersonal Trust*”. Penelitian tersebut adalah penelitian kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Resilience* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan peran moderasi *Leadership* dan *Interpersonal Trust*. Sampel pada penelitian Boakye *et al.* (2022) berasal dari tenaga profesional kesehatan di wilayah Greater Accra region di Ghana sebanyak 236 orang dengan teknik *Convenient sampling*. Analisis data dilakukan dengan teknik regresi linier berganda. Hasil penelitian Boakye *et al.* (2022) memperlihatkan bahwa *Resilience* mempunyai hubungan positif signifikan dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Kepercayaan dan kepemimpinan mempunyai hubungan positif dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Adanya hubungan positif antara kepercayaan interpersonal dan *Organizational Citizenship Behavior*. Kepercayaan kepemimpinan pada karyawan memoderasi hubungan antara *Resilience* dan *Organizational Citizenship Behavior*. Kepercayaan interpersonal karyawan tidak memoderasi terhadap korelasi resiliensi dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian saat ini dengan penelitian Boakye *et al.* (2022) sama-sama menggunakan variabel *Resilience* maupun *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian Boakye *et al.* (2022) menggunakan variabel *Leadership*, dan *Interpersonal Trust* tetapi tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel-variabel *Leader member exchange*, *Quality of Work-Life*, *Employee Well-Being* maupun kinerja karyawan tetapi tidak digunakan pada penelitian Boakye *et al.* (2022).

5. Monna *et al.* (2022) dengan judul “*The Effect of Leader member exchange and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior through Job Satisfaction (Study at Branch Office of PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, West Sumatra)*”. Penelitian tersebut adalah penelitian kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Leader member exchange* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan peran mediasi *Job Satisfaction*. Penelitian Monna *et al.* (2022) menggunakan sampel sebanyak 103 orang karyawan cabang BNI di Sumatera Barat. Analisis data dilakukan dengan analisis persamaan struktural PLS. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* maupun terhadap Kepuasan

Kerja. *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepuasan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh *Leader member exchange* maupun *Perceived Organizational Support* terhadap OCB.

Penelitian saat ini maupun penelitian Monna *et al.* (2022) sama-sama menggunakan *Leader member exchange* dan *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian Monna *et al.* (2022) menggunakan variabel *Perceived Organizational Support* dan *Job Satisfaction* tetapi tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Quality of Work-Life*, *Resilience*, *Employee Well-Being* maupun kinerja karyawan tetapi tidak digunakan pada penelitian Monna *et al.* (2022).

6. Kambu *et al.* (2012) dengan judul “Pengaruh *Leader-Member Exchange*, Persepsi Dukungan Organisasional, Budaya Etnis Papua dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi Papua”. Penelitian tersebut adalah penelitian kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Leader-Member Exchange*, Persepsi Dukungan Organisasional, Budaya Etnis Papua dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi di Papua. Penelitian Kambu *et al.* (2012) menggunakan sebanyak 300 karyawan Pegawai Sekda Provinsi Papua dan analisis data menggunakan SEM AMOS. Hasil penelitian Kambu *et al.* (2012) memperlihatkan bahwa *Leader-Member Exchange*, Persepsi Dukungan Organisasional dan Budaya Etnis Papua semuanya tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. *Organizational Citizenship Behavior* memediasi pengaruh tidak langsung antara *Leader-Member Exchange*, Persepsi Dukungan Organisasional, Budaya Etnis Papua terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian saat ini maupun penelitian Kambu *et al.* (2012) sama-sama menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Organizational Citizenship Behavior*, maupun Kinerja Karyawan. Penelitian Kambu *et al.* (2012) menggunakan variabel Persepsi Dukungan Organisasional dan Budaya Etnis Papua tetapi tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Quality of Work-Life*, *Resilience*, *Employee Well-Being* maupun Kinerja Karyawan tetapi tidak digunakan pada penelitian Kambu *et al.* (2012).

7. Nugroho *et al.* (2020) dengan judul “*Effect of Knowledge Sharing dan Leader member exchange (LMX) and Organizational Citizenship Behavior (OCB) to Indonesian Lectures’ Performance*”. Penelitian tersebut adalah penelitian kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Knowledge Sharing* dan *Leader member exchange* terhadap Kinerja Dosen Indonesia melalui peran mediasi *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian Nugroho *et al.* (2020) menggunakan sampel sebanyak 180 orang dosen yang kemudian dianalisis dengan program Smart-PLS. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa *Knowledge sharing*, *Leader member exchange* dan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap *Job Performance*.

Penelitian saat ini maupun penelitian Nugroho *et al.* (2020) sama-sama menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Kinerja Karyawan. Penelitian Nugroho *et al.* (2020) menggunakan variabel *Knowledge Sharing* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Quality of Work-Life*, *Resilience*, dan *Employee Well-Being* tetapi tidak digunakan pada penelitian Nugroho *et al.* (2020).

8. Purnamarini & Kurniawan (2023) dengan judul “Pengaruh *Leader member exchange (LMX)* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan Dimediasi Motivasi Kerja Karyawan”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Leader member exchange (LMX)* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan peran mediasi Motivasi Kerja Karyawan. Penelitian Purnamarini & Kurniawan (2023) menggunakan sampel sebanyak 80 orang karyawan dan analisis data dilakukan dengan analisis regresi linier berganda dengan program SPSS. Hasil penelitian Purnamarini & Kurniawan (2023) memperlihatkan bahwa *Leader member exchange* tidak berpengaruh langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Motivasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Motivasi kerja memediasi pengaruh *Leader member exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian saat ini maupun penelitian Purnamarini & Kurniawan (2023) sama-sama menggunakan variabel *Leader member exchange* dan *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian Purnamarini & Kurniawan (2023) menggunakan variabel motivasi kerja tetapi tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Quality of Work-Life*, *Resilience*, *Employee Well-Being* dan Kinerja Karyawan tetapi tidak digunakan pada penelitian Purnamarini & Kurniawan (2023).

9. Santoso *et al.* (2022) dengan judul “*The Role of Leader member exchange (LMX), Organization Citizenship Behavior (OCB) on Organizational Commitment and Performance: An Empirical Study on Indonesian SMEs*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Leader member exchange* dan *Organization Citizenship Behavior* terhadap *Organizational Commitment and Performance*. Penelitian Santoso *et al.* (2022) menggunakan sampel sebanyak 370 pemilik bisnis UMKM di Jabotabek yang kemudian data ini diolah dengan program Smart-PLS. Hasil penelitian Santoso *et al.* (2022) memperlihatkan bahwa *Leader member exchange* dan *Organizational Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Leader member exchange* dan *Organizational Commitment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja tetapi *Organizational Citizenship Behavior* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

Penelitian saat ini maupun penelitian Santoso *et al.* (2022) sama-sama menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Kinerja Karyawan. Penelitian Santoso *et al.* (2022) menggunakan variabel *Organizational Commitment* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Quality of Work-Life*, *Resilience*, dan *Employee Well-Being* tetapi tidak digunakan pada penelitian Santoso *et al.* (2022).

10. Mayasari (2019) dengan judul “Pengaruh *Leader member exchange* (X_1) dan *Quality Work Of Life* (QWL) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dosen Sekolah Tinggi Agama Islam Nahdatul Ulama (STAI NU) Jakarta”. Penelitian tersebut merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan metode *Simple Random Sampling* terhadap 52 dosen di Sekolah Tinggi Agama Islam Nahdatul Ulama (STAI NU) Jakarta yang kemudian diolah dengan metode Analisis jalur (Path Analisis). Hasil dari penelitian tersebut adalah LMX dan QWL berpengaruh signifikan terhadap OCB dan LMX berpengaruh positif terhadap QWL.

Penelitian saat ini maupun penelitian Mayasari (2019) sama-sama menggunakan *Leader member exchange*, *Quality Work Of Life*, dan *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian saat ini menggunakan *Resilience*, Kinerja Karyawan, dan *Employee Well-Being* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Mayasari (2019).

11. Senen *et al.* (2021) dengan judul “*LMX and OCB Civil Servants in Bandung, West Java*”. Penelitian tersebut merupakan penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh LMX terhadap OCB. Penelitian melibatkan 108

Pegawai Negeri di Badan Kepegawaian Negara (BKN) daerah tingkat II Bandung yang dilakukan menggunakan metode *stratified random sampling* yang kemudian diolah menggunakan program SPSS 22.0. Hasil dari Penelitian tersebut adalah LMX berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Penelitian saat ini maupun penelitian Senen *et al.* (2021) sama-sama menggunakan *Leader member exchange* dan *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian saat ini menggunakan Quality Work-Life, Kinerja Karyawan *Resilience*, dan Employee Well-Being tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Senen *et al.* (2021).

12. Setyati & Utari (2023) dengan judul “Pengaruh *Leader member exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening”. Penelitian tersebut merupakan penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Leader member exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan peran mediasi *Employee Engagement*. Penelitian tersebut mengambil sebanyak 55 responden dengan teknik Sensus Sampling pada Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro dengan metode Analisis Jalur (path analysis) menggunakan program Smart PLS 3.0. Hasil dari Penelitian tersebut memperlihatkan bahwa LMX berpengaruh signifikan terhadap OCB. LMX berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Sementara itu *Employee Engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Penelitian saat ini maupun penelitian Setyati & Utari (2023) sama-sama menggunakan *Leader member exchange* dan *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian Setyati & Utari (2023) menggunakan variabel *Employee Engagement* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan Quality Work-Life, Kinerja Karyawan, *Resilience*, dan Employee Well-Being tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Setyati & Utari (2023).

13. Wicaksono C.S dan Priyono (2022) dengan judul “Analisis Pengaruh *Leader member exchange* (LMX) dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi pada Kantor Pelayanan Dan Pengawasan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas.”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Leader member exchange* dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan peran mediasi Komitmen Organisasional. Populasi Penelitian tersebut sebanyak 180 orang yaitu seluruh pegawai Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas dengan kriteria sudah lebih dari 1 tahun bekerja dan berstatus

sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN). Pengumpulan sampel dilakukan dengan menggunakan metode sensus yang kemudian diolah menggunakan program SPSS. Hasil penelitian tersebut menunjukkan pada model pertama bahwa LMX berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Pada model kedua, LMX berpengaruh signifikan terhadap OCB. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB, dan Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Penelitian saat ini maupun penelitian Wicaksono C.S dan Priyono (2022) sama-sama menggunakan *Leader member exchange* dan *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian Wicaksono C.S dan Priyono (2022) menggunakan variabel Komitmen Organisasional dan Kepuasan Karyawan yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan *Quality Work-Life*, *Kinerja Karyawan*, *Resilience*, dan *Employee Well-Being* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Wicaksono C.S dan Priyono (2022).

14. Yusof, *et al.* (2019) dengan judul “*Direct Effect of LMX On OCB In Malaysia*”. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui pengaruh LMX terhadap OCB pada pegawai rumah sakit di Malaysia. Penelitian tersebut menggunakan teknik pengambilan sample Kluster Sampling Bertahap (*Multi-stage cluster sampling*) dengan melibatkan sebanyak 539 responden dari 133 rumah sakit negeri di Malaysia. Analisis dilakukan menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* dengan program AMOS. Hasil dari penelitian tersebut adalah terlihat bahwa LMX berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Penelitian saat ini maupun penelitian Yusof, *et al.* (2019) sama-sama menggunakan *Leader member exchange* dan *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian saat ini menggunakan *Quality Work-Life*, *Kinerja Karyawan*, *Resilience*, dan *Empolee Well-Being* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Yusof, *et al.* (2019).

15. Alfonso, *et al* (2016) dengan penelitian berjudul “*Understanding The Mediating Role of Quality of Work Life on the Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behaviors*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui peran mediasi *Quality of Work Life* dalam hubungan antara *Emotional Intelligence* dan *Organizational Citizenship Behaviors*. Penelitian tersebut memiliki sampel sebanyak 449 responden dengan kriteria berusia 20 tahun hingga 65 tahun berstatus sebagai karyawan yang memiliki interaksi rutin dengan supervisor, kepala divisi, rekan kerja, maupun klien. Hasil penelitian menyatakan bahwa OCB memiliki hubungan positif

signifikan dengan *Emotional Intelligence*. Sementara itu hanya OCB-O, *Sportsmanship*, *Civic Virtues* yang berpengaruh terhadap QWL.

Penelitian saat ini maupun penelitian Alfonso, *et al* (2016) sama-sama menggunakan Quality of Work Life dan *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian Alfonso, *et al* (2016) menggunakan variabel Emotional Intelligence, *Sportsmanship*, dan *Civic Virtues* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, Kinerja Karyawan, *Resilience*, dan *Employee Well-Being* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Alfonso, *et al* (2016).

16. Alrawadieh & Alrawadieh (2022) dengan judul “*Perceived Organizational Support and Well-Being of Tour Guides: The Mediating Effects of Quality of Work Life*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Well-Being* dengan peran mediasi *Quality of Work Life*. Penelitian tersebut memiliki responden sebanyak 301 responden yang pengumpulan datanya menggunakan kuesioner dan kemudian diolah menggunakan program PLS-SEM dan desain menggunakan Smart PLS 3.3.3. Hasil penelitian yang didapat adalah *Perceived Organizational Support* memiliki hubungan positif signifikan terhadap *Quality of Work Life*. Sementara itu *Perceived Organizational Support* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Life Satisfaction*. *Perceived Organizational Support* memiliki hubungan tidak signifikan dan negatif dengan *Burnout*. *Quality of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Life Satisfaction*, dan ditemukan hubungan negatif signifikan antara *Burnout* dan *Life Satisfaction*.

Penelitian saat ini maupun penelitian Alrawadieh & Alrawadieh (2022) sama-sama menggunakan *Quality Work Of Life*. Alrawadieh & Alrawadieh (2022) menggunakan variabel *Perceived Organizational Support*, *Burnout*, dan *Life Satisfaction* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, Kinerja Karyawan, *Resilience*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan *Employee Well-Being* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Alrawadieh & Alrawadieh (2022).

17. Hanafi, dkk (2018) dengan judul penelitian “*The Effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Quality of Work Life (QWL) on The Employee Work Performance with Motivation As An Intervening Variables at Industrial affairs Of South Sumatera Province*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan *Quality of Work Life (QWL)* terhadap *Work Performance*

dengan peran mediasi *Motivation*. Penelitian tersebut melibatkan sebanyak 71 responden yang merupakan karyawan Perusahaan Industri Sumatera Selatan yang pengumpulan datanya dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan kemudian hasil data tersebut dianalisis menggunakan Smart PLS. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (*Work Motivation*). *Quality of Work Life* tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja (*Work Motivation*). *Organizational Citizenship Behavior* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (*Employee Work Performance*). *Quality of Work Life* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (*Employee Work Performance*), dan Motivasi Kerja (*Work Motivation*) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (*Employee Work Performance*).

Penelitian saat ini maupun penelitian Hanafi, dkk (2018) sama-sama menggunakan *Organizational Citizenship Behavior*, Kinerja Karyawan, *Quality Work Of Life*. Hanafi, dkk (2018) menggunakan variabel *Work Motivation* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Resilience*, dan *Employee Well-Being* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Hanafi, dkk (2018).

18. Hidayah & Hendarsjah (2021) dengan judul penelitian “*The Impact of Quality of Work Life (QWL) and Work Motivation on The Organizational Citizenship Behavior (OCB) With Job Satisfaction as A Mediating Variables*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh of *Quality of Work Life* dan *Work Motivation* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan peran mediasi *Job Satisfaction*. Penelitian tersebut melibatkan responden yang seluruhnya berasal dari PT. Regarsport Industri Indonesia dengan total 163 responden valid yang kemudian data yang terkumpul dilakukan analisis menggunakan program SPSS. Hasil dari penelitian tersebut menampakkan bahwa *Quality of Work Life* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, kemudian *Quality of Work Life* memiliki pengaruh terhadap *Job Satisfaction*. *Work Motivation* memiliki pengaruh terhadap *Job Satisfaction*. *Work Motivation* dan *Job Satisfaction* memiliki pengaruh langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Kemudian, *Quality of Work Life* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi, dan *Work Motivation* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan variabel *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi.

Penelitian saat ini maupun penelitian Hidayah & Hendarsjah (2021) sama-sama menggunakan *Organizational Citizenship Behavior* dan *Quality*

Work Of Life. Hidayah & Hendarsjah (2021) menggunakan variabel *Work Motivation* dan *Job Satisfaction* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Resilience*, *Kinerja Karyawan*, dan *Employee Well-Being* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Hidayah & Hendarsjah (2021).

19. Inceng *et al.* (2019) dengan judul penelitian “*The Quality of Work Life (QWL) as a Determining Factor for Employee Performance of LPP TVRI South Sulawesi through Organizational Citizenship Behavior (OCB) Variables*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Employee Performance* dengan peran mediasi *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian tersebut memiliki sampel sebanyak 177 responden yang berasal dari LPP TVRI Sulawesi Selatan yang dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner dan kemudian data yang telah terkumpul dilakukan analisis menggunakan SPSS 25. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*. *Quality of Work Life* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance*, dan *Quality of Work Life* memengaruhi *Employee Performance* melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian saat ini maupun penelitian Inceng *et al.* (2019) sama-sama menggunakan *Organizational Citizenship Behavior*, *Quality Work Of Life*, dan *Kinerja Karyawan*. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Resilience*, dan *Employee Well-Being* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Inceng *et al.* (2019).

20. Kharisma *et al.* (2022) dengan judul penelitian “*The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Quality of Work Life (QWL) on Employee Performance at PT. Milan Ecowood Indonesia in Tangerang*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dan *Quality of Work Life* terhadap *Employee Performance*. Penelitian tersebut menggunakan sampel sebanyak 55 responden yang berasal dan merupakan karyawan dari PT. Milan Ecowood Indonesia di Tangerang. Pengumpulan data dalam penelitian tersebut dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan kemudian dilakukan analisis menggunakan SPSS. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dan *Quality of Work Life* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*.

Penelitian saat ini maupun penelitian Kharisma *et al.* (2022) sama-sama menggunakan *Organizational Citizenship Behavior*, *Quality Work Of Life*, dan Kinerja Karyawan. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Resilience*, dan *Employee Well-Being* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Kharisma *et al.* (2022).

21. Ko (2021) dengan penelitian berjudul “*An Examination of the Links Between Organizational Social Capital and Employee Well-Being: Focusing on the Mediating Role of Quality of Work Life*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Organizational Social Capital* terhadap *Employee Well-Being* dengan peran mediasi *Quality of Work Life*. Penelitian tersebut memiliki 683 responden yang pengumpulan datanya melalui penyebaran kuesioner terhadap pegawai negeri dan organisasi terdaftar di Provinsi Gyeongsangbuk-do, Korea Selatan. Analisis data dilakukan menggunakan program AMOS. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan *Organizational Social Capital* (OSC) berpengaruh positif signifikan terhadap *Quality of Work Life* dan *Organizational Commitment* (OC). Hubungan antara *Organizational Social Capital* dan *Organizational Commitment* (OC) dimediasi oleh *Quality of Work Life* (QWL).

Penelitian saat ini maupun penelitian Ko (2021) sama-sama menggunakan *Quality Work Of Life*, dan *Employee Well-Being*. Ko (2021) menggunakan variabel *Organizational Social Capital* dan *Organizational Commitment* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Resilience*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Kinerja Karyawan tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Ko (2021).

22. Liqwyanti & Jangkung (2016) dengan judul penelitian “*Hubungan Subjective Well-Being dan Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Hotel Aryaduta Jakarta*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Subjective Well-Being* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian tersebut melibatkan sebanyak 100 karyawan hotel Aryaduta Jakarta sebagai responden dan kemudian dilakukan analisis menggunakan teknik korelasi Pearson dengan program SPSS. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara *Positive Affect* dengan OCB. *Negative Affect* memiliki hubungan negatif dengan OCB. Sementara itu, *Life satisfaction* dan *Subjective Well-Being* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.

Penelitian saat ini maupun penelitian Liqwyanti & Jangkung (2016) sama-sama menggunakan *Quality Work Of Life*, dan *Employee Well-Being*.

Liqwiyanti & Jangkung (2016) menggunakan variabel Organizational Social Capital dan Organizational Commitment yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Resilience*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Kinerja Karyawan tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Liqwiyanti & Jangkung (2016).

23. Rai & Tripathi (2015), dengan penelitian berjudul “*A Study on QWL and its effects on Job Performance*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh QWL terhadap *Job Performance*. Penelitian tersebut memiliki sampel sebanyak 253 ahli IT yang bekerja di Delhi NCR dan Wilayah Bangalore sebagai responden yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan kemudian dilakukan analisis menggunakan SPSS. Hasil dari penelitian tersebut menampakkan bahwa *Quality of Work-Life*, *articipative Decision Making*, *Nature of Work*, *Rewards and Recognition*, *Work Environment*, *Managerial Relationship*, *Work Itself* berpengaruh signifikan terhadap *Job Performance*.

Penelitian saat ini maupun penelitian Rai & Tripathi (2015) sama-sama menggunakan *Quality Work Of Life* dan Kinerja Karyawan. Rai & Tripathi (2015) menggunakan variabel Decision Making, Nature of Work, Reward and Recognition, Work Environment, Managerial Relationship, dan Work Itself yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Resilience*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan *Employee Well-Being* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Rai & Tripathi (2015).

24. Rubel & Kee (2014) dengan penelitian berjudul “*Quality of Work Life and Employee Performance: Antecedent and Outcome of Job Satisfaction in Partial Least Square (PLS)*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Employee Performance* dengan peran mediasi *Job Satisfaction*. Penelitian tersebut memiliki sampel valid sebanyak 150 responden yang melibatkan karyawan operator pada organisasi RMG terdaftar di Dhaka, Bangladesh yang dikumpulkan melalui kuisoner dan hasil dari pengumpulan data diolah menggunakan Smart PLS M2 Version 2.0. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Job Satisfaction*. *Job Satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *Employee performance*.

Penelitian saat ini maupun penelitian Rubel & Kee (2014) sama-sama menggunakan *Quality Work Of Life* dan Kinerja Karyawan. Rubel & Kee (2014)

menggunakan variabel *Employee Job Satisfaction* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Resilience*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan *Employee Well-Being* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Rubel & Kee (2014).

25. Suyantiningsih *et al.* (2021) “*Effects of Quality of Work Life (QWL) and Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Job Performance Among Community Health Centre Paramedics in Bekasi City, Indonesia*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Quality of Work Life* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Job Performance*. Penelitian tersebut memiliki responden yang merupakan staff medis pada puskesmas di Bekasi, Jawa Barat sebanyak 499 orang. Data yang telah terkumpul kemudian lakukan analisis menggunakan AMOS 22.0. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan *Quality of Work Life* dan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*. *Quality of Work Life*, *Organizational Citizenship Behavior* dan *Job Satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *Job Performance*.

Penelitian saat ini maupun penelitian Suyantiningsih *et al.* (2021) sama-sama menggunakan *Organizational Citizenship Behavior*, *Quality Work Of Life* dan *Kinerja Karyawan*. Suyantiningsih *et al.* (2021) menggunakan variabel *Employee Job Satisfaction* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Resilience* dan *Employee Well-Being* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Suyantiningsih *et al.* (2021).

26. Tentama & Yuliantin (2021) dengan penelitian berjudul “*Peran Subjective Well-Being dan Trust in The Employer terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Subjective Well-Being* dan *Trust* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian tersebut memiliki sampel sebanyak 70 responden dengan kriteria bekerja sebagai karyawan tetap di perusahaan otomotif dengan lama bekerja selama minimal satu tahun. Pengolahan data yang dilakukan pada penelitian tersebut menggunakan SPSS V.21. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan terdapat pengaruh positif signifikan antara *Subjective well-being* dengan *Organizational Citizenship Behavior* dan *trust in the employer* dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian saat ini maupun penelitian Tentama & Yuliantin (2021) sama-sama menggunakan *Organizational Citizenship Behavior*. Tentama & Yuliantin (2021) menggunakan variabel *Trust in The Employer* yang tidak

digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Quality Work Life*, *Resilience*, Kinerja Karyawan, dan *Employee Well-Being* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Tentama & Yuliantin (2021).

27. Thakur & Sharma (2019) dengan judul penelitian “*A Study of Impact of Quality of Work Life on Work Performance*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Work Performance*. Penelitian tersebut memiliki sampel sebanyak 270 responden yang merupakan karyawan *Himachal Pradesh Power Corporation Limited* dengan teknik sampling *convenience sampling* yang kemudian dilakukan analisis data menggunakan program SPSS 21. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh signifikan terhadap *Contextual Performance*. *Quality of Work Life* berpengaruh signifikan terhadap *counter-productive Work Behavior*, dan *Quality of Work Life* juga berpengaruh signifikan terhadap *Overall Work Performance*.

Penelitian saat ini maupun penelitian Thakur & Sharma (2019) sama-sama menggunakan *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan. Thakur & Sharma (2019) menggunakan variabel *counter-productive Work Behavior*, *Contextual Performance*, *Overall Work Performance*. yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Quality Work Life*, *Resilience*, dan *Employee Well-Being* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Thakur & Sharma (2019).

28. Difa & Claudia (2021) dengan judul penelitian “*The Effect of Organizational Commitment and Quality of Work Life on Organizational Citizenship Behavior during Pandemic in Wastewater Management Company PD PAL Banjarmasin*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Organizational Commitment and Quality* dan *Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian tersebut memiliki sampel sebanyak 31 responden yang merupakan karyawan di PD PAL Kota Banjarmasin. Teknik sampling yang digunakan adalah *multiple linear regression analysis* dengan menggunakan program SPSS 21. Hasil penelitian tersebut menunjukkan *Quality of Work Life* (QWL) berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Organizational Commitment* (OC) berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan *Quality of Work Life* (QWL) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian saat ini maupun penelitian Difa & Claudia (2021) sama-sama menggunakan variabel *Organizational Citizenship Behavior* dan *Quality of Work Life*. Difa & Claudia (2021) menggunakan variabel *Organizational Commitment (OC)* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Resilience*, Kinerja Karyawan, dan *Employee Well-Being* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Difa & Claudia (2021).

29. Kusumaputri *et al.* (2018) dengan judul penelitian “Hubungan *Resilience* at Work dengan Kinerja Marketing Officer di PT X”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Resilience* terhadap Kinerja Marketing. Penelitian tersebut memiliki sampel sebanyak 150 responden yang merupakan karyawan PT X di 8 lokasi kantor cabang area Jabotabekser divisi marketing dengan jabatan marketing Officer. Teknik sampling penelitian tersebut menggunakan teknik *accidental sampling* yang kemudian dianalisis menggunakan program SPSS. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *Resilience* tidak berpengaruh signifikan dengan Kinerja Karyawan. *Mental Toughness*, *Physical Endurance*, *Emotional Balance*, dan *Purpose and Meaning* juga tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian saat ini maupun penelitian Kusumaputri *et al.* (2018) sama-sama menggunakan variabel *Resilience* dan Kinerja Karyawan. Kusumaputri *et al.* (2018) menggunakan variabel *Mental Toughness*, *Physical Endurance*, *Emotional Balance*, dan *Purpose and Meaning* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Organizational Citizenship Behavior*, *Employee Well-Being*, dan *Quality of Work Life* yang tidak digunakan pada penelitian Kusumaputri *et al.* (2018).

30. I. Lestari *et al.* (2023) dengan penelitian “*The Effect of Quality of Work Life on Organizational Citizenship Behavior Mediated by Work Engagement*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan peran mediasi *Work Engagement*. Penelitian tersebut memiliki sampel sebanyak 65 responden yang merupakan karyawan PT Dija Jaya Perkasa Mataram dengan menggunakan teknik sampling *saturated sampling*. Analisis dilakukan menggunakan program SmartPLS. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Quality of Work-Life (QWL)* secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* tetapi berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement (WE)*. *Work*

Engagement (WE) memediasi pengaruh *Quality of Work-Life* (QWL) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

Penelitian saat ini maupun penelitian I. Lestari *et al.* (2023) sama-sama menggunakan variabel *Quality of Work-Life* dan *Organizational Citizenship Behaviour*. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader-Member Exchange*, *Quality of Work-Life*, *Resilience*, *Employee Well-Being* dan Kinerja karyawan yang mana karyawan tetapi variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian I. Lestari *et al.* (2023). Penelitian I. Lestari *et al.* (2023) menggunakan variabel *Work Engagement* tetapi variabel ini tidak digunakan pada penelitian saat ini.

31. Asthana (2021) dengan judul penelitian “*Organizational Citizenship Behavior of MBA students: The role of mindfulness and Resilience*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *mindfulness and Resilience Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian tersebut menggunakan sampel 164 orang mahasiswa program MBA dari tiga kampus. Teknik analisis data yang dipergunakan untuk pembuktian hipotesis adalah analisis jalur dengan regresi linier berganda. Hasil analisis memperlihatkan bahwa *mindfulness* berpengaruh signifikan terhadap *Resilience* tetapi tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Resilience* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sehingga *Resilience* memiliki peran mediasi signifikan pada pengaruh *mindfulness* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian saat ini maupun penelitian Asthana (2021) sama-sama menggunakan *Organizational Citizenship Behavior* dan *Resilience*. Asthana (2021) menggunakan variabel *mindfulness* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Quality Work Life*, Kinerja Karyawan, dan *Employee Well-Being* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Asthana (2021).

32. Iqbal *et al.* (2020) dengan penelitian berjudul “*Organizational Citizenship Behavior and Resonant Leadership, Analyzing Mediation Effect of Employee Resilience in Saudi Arabian Companies*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Resonant Leadership* dengan peran mediasi *Employee Resilience*. Penelitian tersebut menggunakan sampel sebanyak 171 karyawan dari 15 perusahaan di wilayah Saudi Arabia Timur yang kemudian dianalisis dengan teknik analisa data dengan Smart-PLS. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa perilaku segera dari supervisor tidak berpengaruh terhadap *Resilience*.

Resilience berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* maupun terhadap orientasi tantangan kerja, serta terhadap kerjasama.

Penelitian saat ini maupun penelitian Iqbal *et al.* (2020) sama-sama menggunakan *Organizational Citizenship Behavior* dan *Resilience*. Iqbal *et al.* (2020) menggunakan variabel *Resonant Leadership* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Employee Well-Being*, Kinerja Karyawan, dan *Employee Well-Being* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Iqbal *et al.* (2020).

33. Cooper *et al.* (2018) dengan penelitian berjudul “*Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and Resilience*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Well-being* terhadap *employee performance* dengan peran mediasi *social climate* dan *Resilience*. Penelitian tersebut menggunakan sampel sebanyak 561 manajer dari 62 cabang bank dari 16 bank besar di China. Analisis data dilakukan dengan teknik regresi linier berganda dengan mediasi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa praktek MSDM berorientasi well-being berpengaruh terhadap iklim sosial. Iklim sosial memediasi hubungan antara praktek MSDM berorientasi well-being dengan *employee Resilience*. Terakhir, *employee Resilience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian saat ini maupun penelitian Cooper *et al.* (2018) sama-sama menggunakan Kinerja Karyawan dan *Resilience*. Cooper *et al.* (2018) menggunakan variabel *Well-being-oriented Human Resource, Management Practice* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Organizational Citizenship Behavior*, *Leader member exchange*, *Quality Work Life*, dan *Employee Well-Being* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Cooper *et al.* (2018).

34. Majid *et al.* (2021) dengan penelitian berjudul “*The Influence Person Organization Fit and Transformational Leadership on Self Awareness Work More, Resilience and Its Impact on OCB-Organization Lecturers In The College of Sea Levels In South Sulawesi*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Person Organization Fit* dan *Transformational Leadership* terhadap *Self Awareness* maupun terhadap *OCB-Organization Lecturers*. Penelitian tersebut menggunakan sampel sebanyak 232 orang dosen yang telah memiliki jabatan fungsional di Makassar. Teknik analisis data yang dipergunakan adalah persamaan struktural dengan program AMOS. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa *person organization fit* (POF)

berpengaruh signifikan terhadap *Self Awareness Works More* (SAW), terhadap *Resilience* (RES) maupun terhadap *Organizational Citizenship Behavior Organization* (OCB-O). *Transformational Leadership* (TRL) tidak berpengaruh terhadap *Self Awareness Works More* (SAW) tetapi berpengaruh signifikan terhadap *Resilience* (RES) dan *Organizational Citizenship Behavior Organization* (OCB-O). *Self Awareness Works More* (SAW) maupun *Resilience* (RES) berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior Organization* (OCB-O).

Penelitian saat ini maupun penelitian Majid *et al.* (2021) sama-sama menggunakan *Organizational Citizenship Behavior* dan *Resilience*. Majid *et al.* (2021) menggunakan variabel *person organization fit*, *Transformational Leadership*, dan *Self Awareness Works More* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Quality Work Life*, *Kinerja karyawan*, dan *Employee Well-Being* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Majid *et al.* (2021).

35. Nadeem *et al.* (2019) dengan penelitian berjudul “*Influence of high-performance work system on employee service performance and OCB: the mediating role of Resilience*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *high-performance work system* terhadap *employee service performance* dengan peran mediasi *Resilience*. Penelitian tersebut menggunakan sampel sebanyak 371 karyawan yang bekerja di garis depan yang kemudian dianalisis dengan teknik persamaan struktural (AMOS). Hasil penelitian memperlihatkan bahwa *high-performance work system* (HPWS) berpengaruh signifikan terhadap kinerja sistem karyawan. *high-performance work system* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* maupun *Resilience*. *Resilience* memediasi pengaruh *high-performance work system* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* maupun terhadap kinerja sistem karyawan.

Penelitian saat ini maupun penelitian Nadeem *et al.* (2019) sama-sama menggunakan *Organizational Citizenship Behavior*, *Resilience*, dan *Kinerja Karyawan*. Nadeem *et al.* (2019) menggunakan variabel *high-performance work system* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Quality Work Life*, dan *Employee Well-Being* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Nadeem *et al.* (2019).

36. Paul *et al.* (2019) dengan penelitian berjudul “*Examining an integrative model of Resilience, subjective well-being and commitment as predictors of*

Organizational Citizenship Behaviors”. Penelitian tersebut adalah penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui *Resilience*, *subjective well-being* dan *commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behaviors*. Penelitian tersebut menggunakan sampel sebanyak 389 karyawan dari sebanyak 41 pabrik di India Utara. Teknik analisis data yang digunakan untuk pembuktian hipotesis adalah teknik model persamaan struktural dengan program AMOS. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa *Resilience* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviors*. *Resilience* berpengaruh terhadap *Subjective Wellbeing* (SWB) maupun terhadap *Organizational Commitment* (OC). *Subjective Wellbeing* dan *Organizational Commitment* memediasi pengaruh *Resilience* terhadap *Organizational Citizenship Behaviors*.

Penelitian saat ini maupun penelitian Paul *et al.* (2019) sama-sama menggunakan *Organizational Citizenship Behavior* dan *Resilience*. Paul *et al.* (2019) menggunakan variabel *Subjective Wellbeing* dan *Organizational Commitment* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Quality Work Life*, *Kinerja Karyawan*, dan *Employee Well-Being* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Paul *et al.* (2019).

37. Paul *et al.* (2016) dengan penelitian berjudul “*Employee Resilience and OCB: Mediating Effects of Organizational Commitment*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Employee Resilience* terhadap *OCB* dengan peran mediasi *Organizational Commitment*. Penelitian tersebut menggunakan sampel sebanyak 345 karyawan perusahaan industri di Uttarakhand-Himachal Pradesh, India. Teknik analisis data yang dipergunakan adalah analisis jalur dengan SPSS. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa *Resilience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Komitmen* maupun terhadap *OCB*. Hal ini menunjukkan juga bahwa *Komitmen* memediasi pengaruh *Resilience* terhadap *OCB*.

Penelitian saat ini maupun penelitian Paul *et al.* (2016) sama-sama menggunakan *Organizational Citizenship Behavior* dan *Resilience*. Paul *et al.* (2016) menggunakan variabel *Organizational Commitment* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Quality Work Life*, *Kinerja Karyawan*, dan *Employee Well-Being* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Paul *et al.* (2016).

38. Rodrigues, *et al.* (Cantante-Rodrigues *et al.*, 2021) dengan penelitian berjudul “*The Association Between Resilience and Performance: the Mediating Role of Workers’ Well-being*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan

untuk mengetahui pengaruh *Resilience* terhadap *Performance* dengan peran mediasi *Workers' Well-being*. Penelitian tersebut memiliki sampel sebanyak 248 responden yang merupakan pekerja di Portugis. Penelitian tersebut dianalisis menggunakan program SPSS IBM Statistics. Hasil penelitian tersebut menunjukkan *Resilience* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*. *Resilience* berpengaruh negatif terhadap *Burnout*. *Work Engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *Performance*. *Burnout* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Performance*. *Work Engagement* terbukti secara parsial memediasi hubungan *Resilience* dan *Performance* dan hubungan antara *Resilience* dan *performance*.

Penelitian saat ini maupun penelitian Cantante-Rodrigues *et al.* (2021) sama-sama menggunakan variabel Kinerja Karyawan dan *Resilience*. Cantante-Rodrigues *et al.* (2021) menggunakan variabel *Work Engagement* dan *Burnout* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Organizational Citizenship Behavior*, *Leader member exchange*, *Quality Work Life*, dan *Employee Well-Being* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Cantante-Rodrigues *et al.* (2021)

39. Sari & Wahyuni (2019) dengan penelitian berjudul “*Effect Of Employee Resilience Against OCB: The Role Of Organizational Commitment Mediation*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Employee Resilience* terhadap *OCB* dengan peran mediasi *Organizational Commitment*. Penelitian tersebut menggunakan sampel sebanyak 136 orang pegawai kantor Inspektorat di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. Teknik analisis data yang dipergunakan adalah analisis jalur dengan program AMOS. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa *Resilience* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* maupun terhadap *Komitmen*. Lalu, *komitmen organisasional* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian saat ini maupun penelitian Sari & Wahyuni (2019) sama-sama menggunakan variabel *Resilience* dan *Organizational Citizenship Behaviour*. Sari & Wahyuni (2019) menggunakan variabel *Organizational Commitment* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Quality Work Life*, dan *Employee Well-Being* maupun *Kinerja Karyawan* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Sari & Wahyuni (2019).

40. Suratman *et al.* (2021) dengan penelitian berjudul “*The Impact of Psychological Climate and Self-Resilience on Employee Performance During the COVID-19 Pandemic: An Empirical Study in Indonesia*”. Penelitian tersebut berjenis

kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Psychological Climate* dan *Self-Resilience* terhadap *Employee Performance*. Penelitian tersebut menggunakan sampel sebanyak 316 karyawan dari beberapa perusahaan di Indonesia selama masa Covid-19. Teknik analisa data yang dipergunakan adalah teknik model persamaan struktural dengan program AMOS. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa Iklim Psikologis maupun *Resilience* diri berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* maupun terhadap Kinerja Karyawan. Iklim psikologis tidak berpengaruh terhadap Stress Kerja tetapi Resiliensi diri berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Stress Kerja. *Organizational Citizenship Behavior* maupun Stress Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian saat ini maupun penelitian Suratman *et al.* (2021) sama-sama menggunakan *Organizational Citizenship Behavior*, Kinerja Karyawan, dan *Resilience*. Suratman *et al.* (2021) menggunakan variabel Stress kerja dan Iklim Psikologis yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, dan *Employee Well-Being* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Suratman *et al.* (2021)

41. Alshahrani & Iqbal (2021) dengan judul penelitian “*Influence of Psychological Capital on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Psychological Well-being*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* dengan peran mediasi *Psychological Well-being*. Penelitian tersebut dilakukan pada 199 sample yang merupakan para pengajar dari Perguruan tinggi di Wilayah Sargodha, Pakistan dengan cara pengumpulan data menggunakan kuesioner yang kemudian dilakukan analisis menggunakan AMOS. Hasil penelitian tersebut menunjukkan *Employee Well-Being* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian saat ini maupun penelitian Alshahrani & Iqbal (2021) sama-sama menggunakan *Organizational Citizenship Behavior*, Kinerja Karyawan, dan *Resilience*. Alshahrani & Iqbal (2021) menggunakan variabel Stress kerja dan Iklim Psikologis yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, Quality Work Life, dan *Employee Well-Being* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Alshahrani & Iqbal (2021).

42. Alzgoool, *et al.* (2023) dengan judul penelitian “*Abusive Supervision and Individual, Organizational Citizenship Behavior: Exploring the Mediating Effect of Employee Well-Being in the Hospitality Sector*”. Penelitian tersebut

berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Abusive Supervision and Individual* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan peran mediasi *Employee Well-Being*. Penelitian tersebut melibatkan sebanyak 250 sample dari karyawan non-manajerial hotel di Pakistan. Hasil dari pengumpulan data kemudian dianalisis dan dihitung menggunakan Smart PLS 3.0. Hasil dari penelitian tersebut menampakkan bahwa *Abusive Supervision* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCBI. Namun, *Abusive Supervision* berpengaruh negatif signifikan terhadap WLB. EWB berpengaruh positif signifikan dengan WLB, dan *Abusive Supervision* berpengaruh negatif signifikan terhadap EWB dan OCB sebagai variabel mediasi.

Penelitian saat ini maupun penelitian Alzgoor, *et al.* (2023) sama-sama menggunakan *Organizational Citizenship Behavior* dan *Employee Well-Being*. Alzgoor, *et al.* (2023) menggunakan variabel *Work-Life Balance*, dan *Abusive Supervision* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Quality Work Life*, *Resilience*, dan Kinerja Karyawan tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Alzgoor, *et al.* (2023).

43. Seman *et al.* (2022) dengan judul penelitian “*Assessing The Effect of Work-Life Balance Initiatives on Organizational Citizenship Behavior*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Work-Life Balance Initiatives* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian tersebut memiliki sample sebanyak 150 responden yang berasal dari sembilan cabang lembaga keuangan di kota Worabe, Ethiopia yang menyebarkan datanya menggunakan kuesioner dan analisa data dilakukan menggunakan program SPSS 21. Hasil penelitian tersebut menunjukkan *Work-Life Balance Initiatives* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian saat ini maupun penelitian Seman *et al.* (2022) sama-sama menggunakan *Organizational Citizenship Behavior*. Seman *et al.* (2022) menggunakan variabel *Work-Life Balance Initiative* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Quality Work Life*, *Employee Well-Being*, *Resilience*, dan Kinerja Karyawan tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Seman *et al.* (2022).

44. Yan *et al.* (2020) dengan judul penelitian “*Role of Psychological factors in Employee Well-Being and Employee Performance: An Empirical Evidence from Pakistan*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Psychological factors in Employee Well-Being* terhadap *Employee Performance*. Penelitian tersebut memiliki 345 responden yang

bekerja sebagai karyawan di Industri perbankan Pakistan yang pengumpulan datanya dilakukan menggunakan Kuisoner dan dianalisis menggunakan program Smart PLS-SEM 3.2.6. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Employee Well-Being* tidak dapat memediasi hubungan antara *Phycological Ownership* dan *Employee performance*. Namun, *Phycological Climate* dan *Self-Efficacy* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Well-Being* dan *Employee Well-Being* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*.

Penelitian saat ini maupun penelitian Yan *et al.* (2020) sama-sama menggunakan *Employee Well-Being* dan Kinerja Karyawan. Yan *et al.* (2020) menggunakan variable *Psychological Ownership* dan *Psychological Climate* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Quality Work Life*, *Organizational Citizenship Behavior* dan *Resilience* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Yan *et al.* (2020).

45. Kurnia dan Widigdo (2021) dengan judul penelitian “*Effect of Work-Life Balance, Job Demand, Job Insecurity on Employee Performance at PT Jaya Lautan Global with Employee Well-Being as a Mediation Variable*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh of *Work-Life Balance, Job Demand, Job Insecurity* terhadap *Employee Performance* dengan peran mediasi *Employee Well-Being*. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 100 responden yang berasal dari karyawan PT Jaya Lautan Global. Pengumpulan data penelitian tersebut dengan cara penyebaran kuesioner yang kemudian berdasarkan hasil pengumpulan tersebut dilakukan analisa data menggunakan program PLS-SEM. Hasil penelitian tersebut menunjukkan *Work-Life Balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Well-Being*. *Job Insecurity* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Employee Well-Being*. *Work-Life Balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance*, sedangkan *Job Insecurity* berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *Employee Performance*. *Employee Well-Being* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance*. Hasil dari uji mediasi, dapat dibuktikan bahwa pada penelitian tersebut *Employee Well-Being* memediasi sebagian hubungan antara *Work-Life Balance* terhadap *Employee Performance*, sedangkan *Employee Well-Being* dapat memediasi penuh hubungan *Effect of Job Demands* terhadap *Employee performance*.

Penelitian saat ini maupun penelitian Kurnia dan Widigdo (2021) sama-sama menggunakan *Employee Well-Being* dan Kinerja Karyawan. Kurnia dan Widigdo (2021) menggunakan variable *Work-life Balance, Job Demand, dan Job Insecurity* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini

menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Quality Work Life*, *Organizational Citizenship Behavior* dan *Resilience* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Kurnia dan Widigdo (2021).

46. Risambessy *et al.* (2023) dengan judul penelitian “*Subjective Well-Being* Dan *Organizational Citizenship Behavior*; Mediasi Komitmen Organisasi”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Subjective Well-Being* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan peran mediasi Komitmen Organisasi. Penelitian tersebut menggunakan sampel sebanyak 234 responden dari Anggota Kepolisian Resor Rokan Hulu. Pengumpulan data penelitian tersebut dengan cara penyebaran kuesioner yang kemudian berdasarkan hasil pengumpulan tersebut dilakukan analisa data menggunakan program PLS-SEM. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Subjektif Well-Being* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen organisasi. *Subjektif Well-Being* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dan Komitmen Organisasi memediasi hubungan antara *Subjektif Well-Being* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian saat ini maupun penelitian Risambessy *et al.* (2023) sama-sama menggunakan *Organizational Citizenship Behavior*. Risambessy *et al.* (2023) menggunakan variabel *Subjective Well-Being* dan Komitmen Organisasi yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Employee Well-Being*, Kinerja Karyawan, *Quality Work Life*, dan *Resilience* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Risambessy *et al.* (2023).

47. E. R. Lestari & Ghaby (2018) dengan judul penelitian “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh OCB terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Penelitian tersebut menggunakan sampel sebanyak 83 orang karyawan tetap di PG Kreet Baru Malang dengan teknik sampling stratified random sampling dan kemudian dilakukan analisa data menggunakan program PLS. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kepuasan Kerja memediasi sebagian hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kinerja Karyawan.

Penelitian saat ini maupun penelitian E. R. Lestari & Ghaby (2018) sama-sama menggunakan *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan. E. R. Lestari & Ghaby (2018) menggunakan variable Kepuasan Kerja yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Employee Well-Being*, *Quality Work Life*, dan *Resilience* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian E. R. Lestari & Ghaby (2018).

48. Huang *et al.* (2021) dengan judul penelitian “*Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediation of Trust and Psychological Well-Being*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan peran mediasi *Trust and Psychological Well-Being*. Penelitian tersebut memiliki sample sebanyak 495 responden yang bekerja sebagai perawat di 6 rumah sakit di Cina. Pengolahan dan analisis data dilakukan menggunakan program Haye’s *Process* dan SPSS 22. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan *Ethical Leadership Perceived* berpengaruh positif signifikan terhadap *Trust in Management* dan *Psychological Well-Being*. *Trust in Management* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviors*. Hubungan tidak langsung antara *Ethical Leadership* pada *Organizational Citizenship Behaviors* melalui *Trust in Management* dan *psychological well-being* berpengaruh signifikan

Penelitian saat ini maupun penelitian Huang *et al.* (2021) sama-sama menggunakan *Organizational Citizenship Behavior*. Huang *et al.* (2021) menggunakan variable *Psychological well-Being*, *Trust in Management*, dan *Ethical Leadership* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Employee Well-Being*, Kinerja Karyawan, *Quality Work Life*, dan *Resilience* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Huang *et al.* (2021).

49. Johari *et al.* (2018) dengan judul penelitian “*Job Characteristics, Employee Well-Being, and Job Performance of Public Sector Employees in Malaysia*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Job Characteristics* dan *Employee Well-Being* terhadap *Job Performance* pegawai sektor publik di Malaysia. Penelitian tersebut melibatkan sebanyak 208 karyawan sektor publik dari berbagai lembaga publik dan kedinasan di bagian utara Semenanjung Malaysia sebagai sampel. Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner dan data yang telah terkumpul kemudian dianalisa menggunakan program SEM-PLS. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa hanya *Feedback* yang berpengaruh

positif signifikan terhadap Job Performance dan hanya Well-being yang memediasi hubungan tidak langsung antara Feedback dan Job Performance

Penelitian saat ini maupun penelitian Johari *et al.* (2018) sama-sama menggunakan *Organizational Citizenship Behavior*, Kinerja Karyawan, dan *Employee Well-Being*. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Quality Work Life*, dan *Resilience* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Johari *et al.* (2018).

50. Pradhan *et al.* (2016) dengan judul penelitian “*Effect of Work–Life Balance on Organizational Citizenship Behaviour: Role of Organizational Commitment*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Work–Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan peran mediasi *Organizational Commitment*. Penelitian tersebut memiliki sampel sebanyak 206 orang yang merupakan pegawai sektor publik perusahaan manufaktur di India dengan jumlah 4000-6000 pekerja yang pengumpulan datanya dengan penyebaran kuesioner. Hasil dari pengumpulan data diolah dan di analisa menggunakan program SPSS. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*, serta *organizational commitment* memediasi hubungan antara *Work-Life Balance* dengan *Organizational Citizenship Behaviour*.

Penelitian saat ini maupun penelitian Pradhan *et al.* (2016) sama-sama menggunakan variabel *Organizational Citizenship Behaviour*. Penelitian Pradhan *et al.* (2016) menggunakan variabel *organizational commitment* maupun *Work-Life Balance* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader-Member Exchange*, *Quality of Work-Life*, *Resilience*, *Employee Well-Being* dan Kinerja Karyawan yang tidak digunakan pada penelitian Pradhan *et al.* (2016).

51. Shakir & Shiddiqui (2018) dengan judul penelitian “*The Relationship Between Work-Life Balance Initiatives and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Perceived Organizational Support*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Work-Life Balance Initiatives* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan peran mediasi *Perceived Organizational Support*. Penelitian tersebut memiliki sampel sebanyak 540 responden yang berasal dari perusahaan perbankan dan telekomunikasi di Pakistan dengan pengumpulan data menggunakan teknik *convenience sampling* melalui penyebaran kuesioner yang kemudian dilakukan analisis data menggunakan AMOS dan SPSS 22. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Perceived*

Organizational Support. *Work-Life Balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. *Perceived Organizational Support* dinyatakan dapat memediasi secara penuh antara *Work-Life Balance* dan *Organizational Citizenship Behaviour* dimana *Work-Life Balance* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui *Perceived Organizational Support*.

Penelitian saat ini maupun penelitian Shakir & Shiddiqui (2018) sama-sama menggunakan *Organizational Citizenship Behavior*. Shakir & Shiddiqui (2018) menggunakan variabel *Work-Life Balance* dan *Perceived Organizational Support* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Employee Well-Being*, Kinerja Karyawan, *Quality Work Life*, dan *Resilience* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Shakir & Shiddiqui (2018).

52. Soelton *et al.* (2020) dengan judul penelitian “*How Did It Happen: Organizational Commitment and Work-Life Balance Affect Organizational Citizenship Behavior*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Organizational Commitment* dan *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian tersebut menggunakan 72 responden yang berprofesi sebagai guru dengan metode penyebaran kuesioner dan kemudian data yang terkumpul dilakukan analisa menggunakan program Smart PLS. Hasil penelitian Soelton *et al.* (2020) menunjukkan bahwa *Organizational Commitment* dan *Work-Life Balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organization Citizenship Behaviour*. *Organizational Commitment* dan *Work-Life Balance* dan *Learning Organization*. *Learning Organization* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organization Citizenship Behaviour*, namun *Learning Organization* dinyatakan tidak dapat memediasi antara pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Organization Citizenship Behaviour*.

Penelitian saat ini maupun penelitian Soelton *et al.* (2020) sama-sama menggunakan *Organizational Citizenship Behavior*. Soelton *et al.* (2020) menggunakan variabel *Work-Life Balance* dan *Learning Organization*, yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Employee Well-Being*, Kinerja Karyawan, *Quality Work Life*, dan *Resilience* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Soelton *et al.* (2020).

53. Soelton (2023) dengan judul penelitian “*To Imply The Organizational Citizenship Behavior in The Work Place to Improve Employee Performance*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui

pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Employee Performance*. Penelitian tersebut menggunakan sampel sebanyak 71 responden yang merupakan karyawan di Balai Teknik Penerbangan. Pengumpulan data penelitian tersebut dilakukan dengan penyebaran kuesioner dan dilakukan analisa data menggunakan program Smart PLS. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan *Organization Commitment* dan *Work-Life Balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan *Employee Performance*.

Penelitian saat ini maupun penelitian Soelton (2023) sama-sama menggunakan *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan. Soelton (2023) menggunakan variabel *Work-Life Balance* dan *Organization Commitment* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Employee Well-Being*, *Quality Work Life*, dan *Resilience* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Soelton (2023).

54. Thevanes & Harikaran (2020) dengan judul penelitian “*Work-Life Balance and Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Performance* dengan peran mediasi *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian tersebut menggunakan 166 sampel yang merupakan karyawan di beberapa Bank Swasta di Batticaloa, Srilanka. Pengujian dan analisa data penelitian tersebut menggunakan program SPSS. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan *Work-Life Balance* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Performance*, *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Performance*, dan *Organizational Citizenship Behavior* terbukti dapat memediasi hubungan antara *Work-Life Balance* dan *Organizational Performance*.

Penelitian saat ini maupun penelitian Thevanes & Harikaran (2020) sama-sama menggunakan *Organizational Citizenship Behavior*. Thevanes & Harikaran (2020) menggunakan variabel *Work-Life Balance* dan *Organizational Performance*. yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Leader member exchange*, *Employee Well-Being*, *Quality Work Life*, Kinerja Karyawan dan *Resilience* tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Thevanes & Harikaran (2020).

55. Mhenna *et al.* (2020) dengan judul penelitian “*The Influence Of The Resilience Of Executive Managers Operating In The Automotive Sector In Tangier On*

Their Performance: The Mediated Role Of Commitment To Work". Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Resilience* terhadap *Performance* dengan peran mediasi *Commitment To Work*. Penelitian tersebut menggunakan sampel sebanyak 96 responden yang merupakan karyawan perusahaan automobile di Tangier. Pengujian data dan analisis data penelitian tersebut menggunakan program SmartPLS. Hasil penelitian tersebut menunjukkan *Resilience* berpengaruh positif terhadap *Commitment to Work*. *Resilience* tidak berpengaruh signifikan terhadap *performance*. *Resilience* terbukti secara parsial memediasi *Performance* terhadap *Commitment to Work*.

Penelitian saat ini maupun penelitian Mhenna *et al.* (2020) sama-sama menggunakan *Resilience* dan Kinerja Karyawan. Mhenna *et al.* (2020) menggunakan variabel *Commitment to Work* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Organizational Citizenship Behavior*, *Leader member exchange*, *Employee Well-Being*, dan *Quality Work Life*, tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Mhenna *et al.* (2020).

56. Sugiyono & Fitria (2022) dengan judul penelitian "*The Effect of Quality of Work Life, Leadership Style, and Organizational Culture on Employee Performance Through Employees Motivation at The Financial Audit Agency (BPK) Representative of The Province of South Sumatra*". Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Quality of Work Life*, *Leadership Style*, dan *Organizational Culture* terhadap *Employee Performance* dengan peran mediasi *Employees Motivation*. Penelitian tersebut menggunakan sampel sebanyak 196 responden yang merupakan karyawan Badan Pemeriksa Keuangan Indonesia di Sumatra selatan yang sudah bekerja lebih dari 2 tahun. Analisis penelitian tersebut menggunakan program SEM – AMOS. Hasil penelitian tersebut menunjukkan *Quality of Work Life*, *Leadership Style* dan *Organizational Culture* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Motivation*. *Quality of Work Life* dan *Leadership Style* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Employee Performance*. *Employee Motivation* terbukti dapat memediasi pengaruh antara *Quality of Work Life*, *Leadership Style*, dan *organizational Culture* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance*.

Penelitian saat ini maupun penelitian Sugiyono & Fitria (2022) sama-sama menggunakan *Quality of Work Life* dan Kinerja Karyawan. Sugiyono & Fitria (2022) menggunakan variabel *Commitment to Work* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel

Organizational Citizenship Behavior, Leader member exchange, Employee Well-Being, dan Resilience, tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Sugiyono & Fitria (2022).

57. Varshney & Varshney (2017) dengan judul penelitian “*The Effect of Resilience on Performance And Job Satisfaction Among Construction Managers in Saudi Arabia*”. Penelitian tersebut berjenis kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Resilience* terhadap *Performance* dan *Job Satisfaction*. Penelitian tersebut memiliki sampel sebanyak 126 responden yang merupakan manajer di perusahaan konstruksi di Arab Saudi dan dianalisis menggunakan program SPSS. Hasil penelitian tersebut menunjukkan *Resilience* berpengaruh positif signifikan terhadap *Job Satisfaction, Adaptive Performance, Contextual Performance, dan Task Performance*. *Job Satisfaction* berpengaruh positif signifikan terhadap *Adaptive Performance, Contextual Performance, dan Task Performance*. *Adaptive Performance* berpengaruh signifikan terhadap *Contextual Performance dan Task performance*. *Contextual Performance* berpengaruh signifikan terhadap *Task Performance*. *Resilience* tidak terbukti memediasi hubungan antara *Task Performance dan Job Satisfaction* dan *Resilience* tidak dapat pula memediasi antara *Adaptive Performance dan Contextual Performance*. *Resilience* terbukti dapat memediasi hubungan antara *Job Satisfaction dan Contextual Performance*. *Resilience* terbukti memediasi hubungan antara *Job satisfaction dan Adaptive Performance*.

Penelitian saat ini maupun penelitian Varshney & Varshney (2017) sama-sama menggunakan Kinerja Karyawan dan *Resilience*. Varshney & Varshney (2017) menggunakan variabel *Job Satisfaction, Adaptive Performance, Contextual Performance, dan Task Performance* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Quality of Work Life, Organizational Citizenship Behavior, Leader member exchange, dan Employee Well-Being*, tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Varshney & Varshney (2017).

58. Putra *et al.* (2022) dengan judul penelitian “Pengaruh *Self Awareness, Etos Kerja, Resiliensi, Terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Tenaga Kependidikan di Perguruan Tinggi Swasta Surabaya*”. Penelitian tersebut adalah penelitian kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Self Awareness, Etos Kerja, Resiliensi* terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan di Perguruan Tinggi Swasta Surabaya dengan peran mediasi *Organization Citizenship Behavior (OCB)*. Penelitian tersebut memiliki sampel sebanyak 177 orang dosen perguruan tinggi swasta di Surabaya dan dianalisis menggunakan program Smart-PLS. Hasil penelitian tersebut menunjukkan *Self Awareness*

berpengaruh signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) maupun terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan. Etos kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) maupun terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan. Resiliensi berpengaruh signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) maupun terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan.

Penelitian saat ini maupun penelitian Putra *et al.* (2022) sama-sama menggunakan Kinerja, *Organization Citizenship Behavior*, dan *Resilience*. Putra *et al.* (2022) menggunakan variabel Etos Kerja maupun *Self Awareness* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Quality of Work Life*, *Leader member exchange*, dan *Employee Well-Being*, tetapi variabel-variabel tersebut tidak digunakan pada penelitian Putra *et al.* (2022).

59. Prastiwi & Mujanah (2023) dengan judul penelitian “*Analysis Quality and Leadership on Organizational Citizenship Behavior and Performance in Government Service*”. Penelitian tersebut adalah penelitian kuantitatif yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh *Human Resource Quality*, *Leadership Style*, dan *Organization Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pelayanan Publik. Penelitian tersebut memiliki sampel sebanyak 50 orang petugas pelayanan publik dan dianalisis menggunakan program Smart-PLS. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Human Resource Quality* tidak berpengaruh terhadap Kinerja pelayanan publik maupun terhadap *Organization Citizenship Behavior*. *Leadership Style* berpengaruh signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* maupun terhadap Kinerja Pelayanan Publik. *Organization Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pelayanan Publik.

Penelitian saat ini maupun penelitian Prastiwi & Mujanah (2023) sama-sama menggunakan Kinerja maupun *Organization Citizenship Behavior*. Prastiwi & Mujanah (2023) menggunakan variabel *Human Resource Quality* maupun *Leadership Style* yang tidak digunakan pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini menggunakan variabel *Quality of Work Life*, *Leader member exchange*, dan *Employee Well-Being* yang tidak digunakan pada penelitian Putra *et al.* (2021).

Halaman Ini Sengaja Dikosongkan