

**PENGARUH *QUALITY OF WORK-LIFE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN *KNOWLEDGE SHARING* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**Skripsi**

**Oleh:**

**Abelia Putri Cantika**

**2211011016**



**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2026**

## ABSTRAK

### **PENGARUH *QUALITY OF WORK-LIFE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN *KNOWLEDGE SHARING* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Oleh:

**(Abelia Putri Cantika)**

*Organizational citizenship behavior* (OCB) dikenal sebagai perilaku ekstra peran yang dilakukan karyawan secara sukarela untuk membantu efektivitas organisasi atau perusahaan. Salah satu faktor yang dapat mendorong munculnya perilaku tersebut adalah *quality of work-life* (QWL) serta adanya praktik *knowledge sharing* di lingkungan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh QWL terhadap OCB, pengaruh QWL terhadap *knowledge sharing*, pengaruh *knowledge sharing* terhadap OCB, serta peran *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi antara QWL dan OCB. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 146 karyawan BNI, BRI, dan Bank Mandiri di Indonesia dengan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Data yang diperoleh kemudian diolah menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa QWL berpengaruh positif terhadap OCB dan *knowledge sharing*. Selain itu, *knowledge sharing* juga berpengaruh positif terhadap OCB serta mampu memediasi hubungan antara QWL dan OCB di sektor perbankan Indonesia.

**Kata kunci:** *knowledge sharing, organizational citizenship behavior, quality of work-life.*

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF QUALITY OF WORK-LIFE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR WITH KNOWLEDGE SHARING AS A MEDIATING VARIABLE**

**By:**

**(Abelia Putri Cantika)**

*Organizational citizenship behavior (OCB) refers to extra-role behavior voluntarily performed by employees to support organizational effectiveness. One factor that may foster such behavior is quality of work-life (QWL), along with the practice of knowledge sharing within the workplace. This study aims to examine the effect of QWL on OCB, the effect of QWL on knowledge sharing, the effect of knowledge sharing on OCB, and the mediating role of knowledge sharing in the relationship between QWL and OCB. This study employs a quantitative approach using a survey method involving 146 employees of BNI, BRI, and Bank Mandiri in Indonesia selected through purposive sampling and snowball sampling. The collected data were analyzed using the Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) method. The results indicate that QWL has a positive effect on OCB and knowledge sharing. Furthermore, knowledge sharing also has a positive effect on OCB and mediates the relationship between QWL and OCB in the Indonesian banking sector.*

**Keywords:** *knowledge sharing, organizational citizenship behavior, quality of work life.*

**PENGARUH *QUALITY OF WORK-LIFE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN *KNOWLEDGE SHARING* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**Oleh:**

**Abelia Putri Cantika**

**Skripsi**

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
SARJANA MANAJEMEN

**pada**

Jurusan Manajemen  
Fakultas Ekonomi Universitas Lampung



**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2026**

**Judul Skripsi** : **Pengaruh *Quality of Work-Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Knowledge Sharing* sebagai Variabel Mediasi**

**Nama** : **Abelia Putri Cantika**

**NPM** : **2211011016**

**Program Studi** : **S1 Manajemen**

**Fakultas** : **Ekonomi dan Bisnis**



**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Prof. Dr. Ayi Ahadiat., S.E., M.B.A.**  
NIP. 19650307 199103 1 001

**Dina Safitri, Ph.D**  
NIP. 19741015 20081 2 201

**2. Ketua Jurusan Manajemen**

**Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**  
NIP. 19680708 200212 1 003

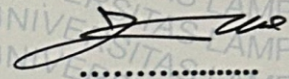
**MENGESAHKAN**

**1. Tim Penguji**

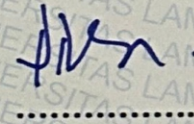
**Ketua : Prof. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.**



**Penguji Utama: Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc.**



**Sekretaris : Dina Safitri, Ph.D**



**2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

**Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si**  
**NIP. 196606211990031003**



**Tanggal Lulus Ujian Skripsi: 29 Mei 2026**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

**Nama** : Abelia Putri Cantika  
**NPM** : 2211011016  
**Fakultas** : Ekonomi dan Bisnis  
**Jurusan** : S1 Manajemen  
**Judul Skripsi** : Pengaruh *Quality of Work-Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Knowledge Sharing* sebagai Variabel Mediasi

Dengan ini menyatakan penelitian ini adalah hasil karya saya sendiri, dan dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian dari orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat pemikiran dari peneliti aslinya. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya akan menerima hukuman atau sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 04 Mei 2026



Abelia Putri Cantika  
2211011016

## RIWAYAT HIDUP



Penulis Abelia Putri Cantika lahir di Lampung Tengah, Provinsi Lampung pada tanggal 16 Agustus 2004. Penulis merupakan anak keempat dari empat bersaudara, putri dari pasangan Bapak Azhar dan Ibu Suciatmi. Penulis menyelesaikan pendidikan sekolah dasar di SD Negeri 1 Poncowati pada tahun 2016, kemudian melanjutkan pendidikan menengah pertama di SMP IT Bustanul Ulum dan lulus pada tahun 2019. Selanjutnya, penulis menyelesaikan pendidikan menengah atas di SMA Negeri 1 Terbanggi Besar pada tahun 2022. Pada tahun yang sama, penulis diterima sebagai mahasiswa Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung melalui jalur SNMPTN, dengan konsentrasi pada bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM). Selama menempuh pendidikan di perguruan tinggi, penulis melaksanakan kegiatan kuliah kerja nyata (KKN) pada awal tahun 2025 selama 30 hari di Desa Qurnia Mataram, Kecamatan Seputih Mataram, Kabupaten Lampung Tengah. Selain itu, penulis juga mengikuti program magang mandiri selama 3 bulan di PT Perkebunan Nusantara VII Bandar Lampung pada tahun yang sama.

## **MOTTO**

*La ilaha illa anta subhanaka inni kuntu minaz zalimin*

**(Al-Anbiya' ayat 87)**

“Sebenarnya apapun tingkah mu, sebaik apapun perilaku mu, kebencian dari manusia itu akan tetap ada, jadi jangan terlalu pusing dan terus saja berjalan ke depan”

**(Gus Dur)**

“Setiap rintangan, luka, dan perjalanan panjang mengajarkan bahwa kedewasaan bukan hanya tentang bertahan, tetapi juga tentang belajar mengalah tanpa kehilangan arah”.

**(Abelia Putri Cantika)**

## PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabbil'alamin,

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya, sehingga penulis diberikan kesehatan, kekuatan, dan kelancaran dalam menyelesaikan skripsi ini hingga tuntas. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada junjungan Nabi Muhammad SAW, yang telah membawa umat manusia dari zaman jahiliyah menuju zaman yang penuh cahaya ilmu pengetahuan dan keislaman.

Dengan penuh rasa syukur dan cinta, karya sederhana ini penulis persembahkan kepada kedua orang tua tercinta yang selalu menjadi sumber do'a, kekuatan, dan semangat dalam setiap langkah kehidupan. Terima kasih atas segala pengorbanan, kasih sayang yang tak terhingga, do'a yang tidak pernah terputus, serta dukungan tulus tanpa pamrih yang senantiasa mengiringi perjalanan penulis. Kalian adalah rumah ternyaman sekaligus anugerah terindah dalam hidup penulis. Semoga karya ini dapat menjadi wujud kecil dari rasa terima kasih atas segala kebaikan dan cinta yang telah diberikan. Ketiga saudara penulis, yang meskipun tidak selalu diungkapkan melalui kata-kata, namun selalu hadir melalui perhatian, dukungan, dan kasih sayang yang tulus. Terima kasih atas setiap bentuk kepedulian, semangat, serta motivasi yang secara perlahan namun pasti menjadi penguat dalam setiap langkah perjalanan hidup penulis. Kehadiran kalian tidak hanya menjadi bagian dari keluarga, tetapi juga menjadi tempat untuk belajar, berbagi, dan bertumbuh bersama dalam berbagai fase kehidupan. Dalam setiap proses yang dilalui, dukungan kalian selalu menjadi pengingat bahwa penulis tidak pernah berjalan sendiri. Terima kasih untuk segala hal yang mungkin tidak selalu terucap, tetapi selalu terasa nyata dan bermakna.

## SANWACANA

Bismillahirrahmanirrahim, segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, serta hidayah-Nya sehingga penulis senantiasa diberikan kesehatan, kekuatan, dan kelancaran dalam menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung, dengan judul ‘Pengaruh *Quality of Work-Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Knowledge Sharing* sebagai Variabel Mediasi.’ Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan Nabi Muhammad SAW, yang telah membawa umat manusia dari zaman kegelapan menuju zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan, sehingga manusia dapat merasakan nikmatnya perkembangan ilmu dan peradaban hingga saat ini. Selama menjalani proses perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa penyelesaian karya ilmiah ini tidak terlepas dari dukungan, bantuan, bimbingan, serta do’a dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat dan ketulusan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si. selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung
2. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku ketua jurusan Manajemen FEB Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc., selaku sekretaris jurusan Manajemen FEB Universitas Lampung.
4. Bapak Prof. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A. selaku dosen pembimbing I penulis, terimakasih sebesar-besarnya atas kesediaannya memberikan waktu, ilmu pengetahuan, bimbingan, motivasi serta masukan dan saran dalam proses penyelesaian skripsi ini di sela kesibukan dan juga keadaan Prof.
5. Ibu Dina Safitri, Ph.D selaku dosen pembimbing II penulis, yang telah dengan penuh kesabaran meluangkan waktu, memberikan ilmu pengetahuan, bimbingan, motivasi, serta berbagai masukan dan kritik yang sangat berharga dalam proses penyelesaian skripsi ini. Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya atas segala perhatian dan dukungan yang diberikan di tengah kesibukan dan berbagai kondisi yang sedang dijalani

6. Ibu Prof. Dr. Sri Hasnawati, S.E., M.Si selaku dosen pembimbing akademik penulis yang telah membimbing dan memberikan banyak arahan selama masa perkuliahan.
7. Seluruh dosen dan staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang sangat berharga bagi penulis selama proses perkuliahan serta telah banyak membantu, baik selama masa perkuliahan maupun masa penyusunan skripsi. Terima kasih atas segala bantuan yang telah diberikan kepada peneliti.
8. Kedua orang tua tersayang, Papa Azhar dan Mama Suciatmi. Dengan penuh rasa cinta dan syukur, penulis mengucapkan terima kasih atas segala pengorbanan, ketulusan, serta kasih sayang yang selama ini tidak pernah berhenti diberikan. Meskipun Papa dan Mama tidak sempat merasakan pendidikan di bangku perkuliahan, namun hal tersebut tidak pernah mengurangi tekad untuk memberikan pendidikan dan masa depan terbaik bagi anak-anaknya. Setiap doa, usaha, serta dukungan yang diberikan baik secara moral maupun finansial menjadi kekuatan terbesar bagi penulis hingga mampu sampai pada titik ini. Dari setiap perjalanan yang kita lalui bersama, penulis belajar tentang arti menjadi perempuan yang kuat, bertanggung jawab, dan mandiri. Skripsi ini mungkin tidak akan pernah sebanding dengan seluruh pengorbanan Papa dan Mama, namun penulis berharap karya sederhana ini dapat menjadi salah satu kebanggaan, karena pada akhirnya anak terakhir kalian ini mampu menyelesaikan pendidikan dan menyandang gelar sarjana seperti yang selalu diharapkan.
9. Teruntuk Ayuk tercinta dan Bung Chan, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas segala perhatian, kasih sayang, dan dukungan yang selalu diberikan. Terima kasih karena telah menjadi orang tua kedua bagi penulis setelah Mama dan Papa. Kehadiran Ayuk dan Bung selalu menjadi tempat untuk pulang, berbagi cerita, dan kembali menguatkan diri dalam setiap proses kehidupan dan pendidikan yang penulis jalani. Setiap nasihat, perhatian, dan dukungan yang diberikan menjadi kekuatan bagi penulis hingga mampu sampai pada titik ini. Skripsi ini penulis persembahkan sebagai bentuk rasa terima kasih yang tulus, semoga pencapaian sederhana ini dapat menjadi salah satu kebahagiaan dan kebanggaan bagi Ayuk dan Bung yang selalu menjadi bagian penting dalam perjalanan hidup penulis.
10. Kepada kedua kakak laki-laki dan perempuan penulis Deni Hardiansyah, Muhammad Haris Septiawan, dan Ria Kurniasih tercinta. Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas segala perhatian, kasih sayang, dan dukungan yang selalu diberikan selama ini. Kehadiran kalian bukan hanya sebagai kakak, tetapi juga sebagai sosok yang selalu menguatkan, memberikan semangat, dan menjadi tempat penulis berbagi dalam setiap proses kehidupan. Penulis sangat bersyukur memiliki kakak-kakak seperti kalian yang selalu hadir dan mendukung tanpa henti. Semoga skripsi ini dapat menjadi salah satu bentuk

rasa terima kasih serta kebanggaan kecil untuk kalian yang selalu menjadi bagian penting dalam perjalanan hidup penulis.

11. Skripsi ini saya persembahkan untuk diri saya sendiri, Abelia Putri Cantika. Sebuah bentuk penghargaan atas segala perjuangan, kesabaran, dan keyakinan yang telah menemani setiap langkah hingga sampai pada titik ini. Perjalanan menyelesaikan skripsi ini bukan sekadar perjalanan akademik, tetapi juga perjalanan batin yang penuh dengan tantangan, tekanan, rasa lelah, kekecewaan, bahkan saat-saat ketika rasanya ingin menyerah. Ada banyak hal yang harus dilalui dalam diam, ada banyak air mata yang jatuh tanpa diketahui orang lain, namun di tengah semua itu saya memilih untuk tetap bertahan dan terus melangkah. Terima kasih kepada diri saya sendiri yang tidak berhenti berjuang, yang tetap kuat meskipun sering merasa lelah, dan yang tetap percaya bahwa setiap proses memiliki maknanya sendiri. Mungkin tidak semua orang memahami perjalanan yang telah dilalui, tetapi diri ini tahu betapa besar usaha yang telah diberikan untuk sampai pada titik ini. Semoga ke depannya raga ini tetap kuat menghadapi setiap ujian kehidupan, hati tetap tegar dalam setiap keadaan, dan jiwa tetap lapang untuk menerima setiap proses yang akan datang. Karena pada akhirnya, perjalanan ini bukan hanya tentang gelar sarjana, tetapi tentang belajar menjadi pribadi yang lebih kuat dari sebelumnya.
12. Teruntuk sahabat sekaligus teman seperjuangan yang penulis temukan dalam perjalanan ini, Agam, Echa, Wahyu, Widya, Laila, Kiky, dan Arla. Terima kasih karena telah menjadi bagian dari perjalanan panjang ini, menemani setiap proses dengan tawa, cerita, dan dukungan yang tidak pernah berhenti. Di tengah berbagai tantangan selama masa perkuliahan, kalian selalu hadir sebagai tempat berbagi, saling menguatkan, dan saling mengingatkan untuk terus bertahan hingga sampai pada titik ini. Kebersamaan yang kita lalui mungkin tidak selalu mudah, tetapi justru dari situlah tercipta kenangan dan pelajaran yang begitu berharga. Terima kasih karena telah berjalan bersama hingga akhirnya penulis mampu menyelesaikan skripsi ini. Kehadiran kalian akan selalu menjadi bagian indah yang tidak akan penulis lupakan dalam perjalanan hidup ini.
13. Terakhir teruntuk sahabat-sahabat terbaik yang penulis temukan sejak masa SMP dan SMA. Terima kasih karena telah menjadi bagian dari perjalanan panjang kehidupan penulis hingga sampai pada titik ini. Meskipun waktu, kesibukan, dan jarak seringkali memisahkan, namun dukungan, perhatian, dan kebersamaan yang pernah kita lalui tetap menjadi kenangan yang sangat berarti. Terima kasih atas setiap doa, semangat, serta kepercayaan yang selalu kalian berikan kepada penulis dalam setiap proses yang dijalani. Kehadiran kalian telah menjadi pengingat bahwa dalam setiap perjalanan hidup, selalu ada orang-orang baik yang turut mendukung dan percaya. Semoga pencapaian sederhana ini juga menjadi kebahagiaan bagi kita semua, yang telah tumbuh dan berjuang bersama dari masa sekolah hingga hari ini.

## DAFTAR ISI

<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xviii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS</b> ...	<b>2</b>
2.1 <i>Quality of work-life</i> .....	2
2.1.1 Pengertian <i>quality of work-life</i> .....	2
2.1.2 Dimensi <i>quality of work-life</i> .....	13
2.1.3 Faktor-faktor <i>quality of work-life</i> .....	16
2.2 <i>Organizational citizenship behavior</i> .....	18
2.2.1 Pengertian <i>organizational citizenship behavior</i> .....	18
2.2.2 Dimensi <i>organizational citizenship behavior</i> .....	19
2.2.3 Faktor-faktor <i>organizational citizenship behavior</i> .....	22
2.3 <i>Knowledge sharing</i> .....	24
2.3.1 Pengertian <i>knowledge sharing</i> .....	24
2.3.2 Dimensi <i>knowledge sharing</i> .....	25
2.3.3 Faktor-faktor <i>knowledge sharing</i> .....	27
2.4 Hipotesis Penelitian.....	30
2.4.1 Pengaruh <i>quality of work-life</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .....	30
2.4.2 Pengaruh <i>quality of work-life</i> terhadap <i>knowledge sharing</i> .....	31
2.4.3 Pengaruh <i>knowledge sharing</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .....	31

2.4.4 Peran <i>knowledge sharing</i> sebagai variabel mediasi antara <i>quality of work-life</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .....	32
2.5 Model Penelitian .....	33
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>13</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	13
3.2 Definisi Operasional Variabel .....	13
3.3 Pengukuran Variabel .....	38
3.4 Populasi dan Sampel Penelitian .....	38
3.4.1 Populasi .....	38
3.4.2 Sampel .....	39
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	40
3.6 Metode Analisis Data .....	42
3.6.1 Uji Validitas .....	42
3.6.2 Uji Reliabilitas .....	43
3.6.3 Analisis Deskriptif dan Uji Korelasi .....	43
3.6.4 Uji Hipotesis .....	44
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>35</b>
4.1 Hasil Pengumpulan Data .....	35
4.1.1 Karakteristik Responden .....	47
4.2 Analisis Hasil Tabulasi Angket .....	49
4.3 Statistik Deskriptif .....	53
4.4 Pengujian Instrumen Penelitian ( <i>Outer Model</i> ) .....	54
4.5 Pengujian Instrumen Penelitian ( <i>Inner Model</i> ) .....	59
4.6 Uji Hipotesis .....	63
4.7 Pembahasan .....	64
4.7.1 Pengaruh <i>quality of work-life</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .....	64
4.7.2 Pengaruh <i>quality of work-life</i> terhadap <i>knowledge sharing</i> .....	66
4.7.3 Pengaruh <i>knowledge sharing</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .....	68
4.7.4 Peran <i>knowledge sharing</i> sebagai variabel mediasi antara <i>quality of work-life</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .....	70

<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN</b> .....	<b>74</b>
5.1 Simpulan.....	74
5.2 Saran.....	75
5.3 Limitasi Penelitian.....	76
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>78</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran.....	33
Gambar 3.1 Daftar 10 Bank terbaik di Indonesia menurut Forbes (2024).....	39
Gambar 4.1 Path Model Hasil Analisis PLS-SEM .....	55

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel .....	36
Tabel 4.1 Karakteristik responden karyawan BNI, BRI, dan Bank Mandiri .....	47
Tabel 4.2 Tanggapan responden terhadap <i>quality of work-life</i> .....	49
Tabel 4.3 Tanggapan responden terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> ....	51
Tabel 4.4 Tanggapan responden terhadap <i>knowledge sharing</i> .....	52
Tabel 4.5 Hasil deskriptif statistik variabel dan korelasi .....	53
Tabel 4.6 Uji validitas konvergen dan uji reliabilitas.....	56
Tabel 4.7 Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT).....	59
Tabel 4.8 Uji Kolinearitas .....	60
Tabel 4.9 Model <i>predictive power (R2)</i> , <i>effect size</i> , dan <i>predictive accuracy</i> .....	61
Tabel 4.10 CVPAT.....	62
Tabel 4.11 Hasil path coefficients .....	63

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat izin penelitian .....	85
Lampiran 2. Surat pengantar penelitian .....	88
Lampiran 3. Pernyataan kuesioner .....	89
Lampiran 4. Identitas responden .....	91
Lampiran 5. Tabel indikator data variabel .....	94
Lampiran 6. <i>Outer loading</i> 1 .....	98
Lampiran 7. <i>Outer loading</i> 2 .....	99
Lampiran 10. Tabel Heterotrait-monotrait <i>ratio</i> (HTMT) .....	102
Lampiran 11. Tabel <i>path coefficients</i> – <i>Mean</i> , <i>STDEV</i> , <i>T values</i> , <i>p-value</i> .....	102

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Industri perbankan berperan penting untuk perekonomian negara. Sebagai lembaga intermediasi, perbankan sangat bergantung pada asas kepercayaan sehingga rentan terhadap isu kinerja maupun potensi *fraud* (Van der Crujisen *et al.*, 2023). Oleh karena itu, bank harus menjaga kepercayaan nasabah dalam mengelola dana secara aman dan menguntungkan. Disisi lain, persaingan antarbank yang semakin ketat mendorong munculnya berbagai produk dan layanan baru, seperti penawaran bunga simpanan, jaminan kredit, hadiah, fasilitas *e-channel*, hingga anjungan tunai mandiri (ATM) (Muchtar., 2015). Kebutuhan untuk terus berinovasi dan menjaga efektivitas kerja juga sangat dirasakan dalam industri perbankan (Ahinful *et al.*, 2025). Perbankan dituntut untuk selalu sigap dalam melayani nasabah, merespons perubahan regulasi, serta beradaptasi dengan kemajuan teknologi (Gomber *et al.*, 2018).

Kompetisi yang ketat antarbank mendorong pentingnya kualitas layanan yang prima dan efisiensi operasional. Peran karyawan sangat penting, tidak hanya dalam menjalankan fungsi administrasi dan pelayanan, tetapi juga dalam meningkatkan kekompakan tim dan memfasilitasi pencapaian tujuan utama organisasi (Luu., 2019). Sebagai respons terhadap tantangan organisasi kontemporer, peran sumber daya manusia meluas melampaui perilaku yang terkait dengan fungsi untuk mencakup perilaku di luar fungsi, yang disebut sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB) (Ocampo *et al.*, 2018). Penerapan OCB dapat dilihat pada karyawan yang memiliki loyalitas tinggi bersedia melampaui tugas formalnya demi mendukung keberhasilan organisasi. Perilaku tersebut mencakup sikap membantu

rekan kerja, menghindari konflik, menaati aturan organisasi, serta memberikan kontribusi positif terhadap lingkungan kerja (Robbins & Judge, 2016).

Bentuk utama dari OCB mencakup *altruisme*, kesungguhan, kepentingan umum, sikap sportif, dan sopan santun (Chaturvedi & Saxena, 2017). Hal ini selaras dengan Organ (2018) yang menyebutkan lima dimensi OCB, yaitu *altruisme*, *conscientiousness*, *sportmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Apabila karyawan mengalami peningkatan OCB, organisasi menjadi lebih mudah dikelola karena mereka dapat memodifikasi perilaku mereka agar sejalan dengan yang dibutuhkan perusahaan. Organisasi dengan karyawan yang menerapkan OCB lebih unggul dibandingkan yang tidak (Davoudi & Gadimi, 2017). Nonnis *et al.* (2022) menyatakan kenyamanan dan psikologis karyawan dalam bekerja memiliki kaitan yang erat, sehingga organisasi perlu memberikan kesan yang baik pada karyawannya. Upaya ini dapat diwujudkan melalui *quality of work-life* (QWL) yang berfungsi menjaga stabilitas psikologi pekerja (Lyman *et al.*, 2021). QWL merupakan isu kompleks yang melibatkan berbagai variabel lingkungan kerja dan persepsi karyawan terhadap pekerjaan mereka. Organisasi yang menyadari pentingnya SDM akan berinvestasi untuk menyediakan ruang untuk karyawan mengembangkan potensi dan berkontribusi pada peningkatan produktivitas (de Jong *et al.*, 2015). Ketika karyawan merasakan bahwa organisasi memperhatikan QWL mereka, maka cenderung menunjukkan perilaku yang lebih positif dan konstruktif, termasuk OCB (Pio & Tampi, 2018).

Menurut de Jong *et al.* (2015), QWL yang baik menciptakan kondisi psikologis yang sehat dan lingkungan kerja yang mendukung sehingga memunculkan rasa memiliki terhadap organisasi, kepuasan terhadap pekerjaan, serta kemauan untuk berkontribusi lebih dari yang diwajibkan. Grote & Guest (2017) menyebutkan QWL merupakan sikap dan pendekatan yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan karyawan serta memenuhi kebutuhan kerja mereka, baik secara objektif maupun subjektif. QWL adalah proses yang digunakan organisasi untuk mengembangkan mekanisme pemenuhan kebutuhan karyawan dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka (Davoudi & Gadimi, 2017).

Pradhan *et al.* (2016) menemukan bahwa QWL berpengaruh positif terhadap peningkatan OCB pada industri manufaktur di India. Perilaku positif di tempat kerja dan peningkatan kepuasan karyawan dalam ranah pekerjaan sangat terbantu oleh kebijakan yang ramah terhadap karyawan. Ukuran sampel yang relatif kecil merupakan keterbatasan penelitian ini, yaitu 206 responden dan terbatas pada dua organisasi sektor publik di bidang manufaktur, studi ini memerlukan ukuran sampel yang lebih besar dan inklusi sektor yang berbeda untuk generalisasi yang lebih baik. Hermanto *et al.* (2024) menemukan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) dipengaruhi secara signifikan oleh kualitas kehidupan kerja (QWL). Hal ini membuktikan bahwa peningkatan QWL dalam lingkungan pendidikan dapat meningkatkan OCB. Limitasi penelitian ini mencakup terbatasnya cakupan sampel pada sekolah-sekolah di satu kota, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi secara luas.

Penelitian terdahulu menemukan hubungan yang signifikan antara OCB dan QWL. Meskipun banyak penelitian mendukung pengaruh positif QWL terhadap OCB, temuan tidak selalu konsisten. Davoudi & Gadimi (2017) menemukan bahwa pada sektor pendidikan tinggi di Iran, QWL berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hal ini disebabkan lingkungan akademik yang menekankan partisipasi, kebebasan berpendapat, dan peluang pengembangan karier, sehingga karyawan merasa terdorong untuk melakukan perilaku ekstra peran. Artinya, ketika karyawan memperoleh kesempatan untuk berkembang dan didukung oleh suasana kerja yang partisipatif maka mereka cenderung membalas dengan kontribusi positif yang melampaui deskripsi tugas formal. Sebaliknya, menurut Chaturvedi & Saxena (2017) membuktikan bahwa pada organisasi swasta kecil di India justru menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Mereka menjelaskan bahwa QWL tidak memiliki pengaruh langsung terhadap OCB karena faktor personal, seperti motivasi intrinsik dan kepribadian lebih dominan memengaruhi munculnya perilaku OCB dibandingkan kondisi lingkungan kerja. Dalam konteks organisasi kecil, karyawan tidak selalu menjadikan kualitas lingkungan kerja sebagai tolak ukur untuk menampilkan OCB, melainkan lebih bergantung pada faktor internal masing-masing individu.

Perbandingan ini memperlihatkan adanya perbedaan konteks yang memengaruhi hubungan QWL dengan OCB. Pada organisasi besar dengan ruang partisipasi luas dan kesempatan pengembangan karier, QWL mampu mendorong OCB secara signifikan (Davoudi & Gadimi, 2017). Namun, pada organisasi kecil pengaruh QWL tidak terlihat karena faktor internal karyawan lebih dominan (Chaturvedi & Saxena, 2017).

Ardila *et al.* (2018) menemukan bahwa pada lembaga pendidikan dan pengembangan profesi QWL berpengaruh signifikan terhadap OCB. Lingkungan kerja yang nyaman dan adil mendorong karyawan untuk menunjukkan kepedulian terhadap organisasi di luar tugas wajib mereka. Hal ini memperkuat pandangan bahwa rasa keadilan dan kenyamanan dalam bekerja menjadi pendorong penting lahirnya perilaku OCB. Namun, hasil berbeda ditunjukkan oleh Syahbanuari & Abdurrahman (2019) pada lembaga pemerintahan di Indonesia. Mereka menyimpulkan bahwa QWL tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB faktor yang menjelaskan fenomena ini adalah status kepegawaian yang stabil pada pegawai negeri, sehingga OCB lebih banyak dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi, bukan oleh kualitas kehidupan kerja. Dengan kata lain, meskipun QWL telah tersedia stabilitas pekerjaan tidak otomatis mendorong peningkatan OCB karena terdapat dorongan internal lain yang lebih berpengaruh.

Selanjutnya, Pio & Tampi (2018) membuktikan pada organisasi publik bahwa QWL berperan signifikan dalam meningkatkan OCB. Mereka menyoroti bahwa budaya kolektivitas dan norma pelayanan publik memperkuat karyawan untuk berperilaku ekstra peran sebagai bagian dari kewajiban moral dan sosial. Berbeda dengan itu, Marina *et al.* (2020) menyatakan bahwa pada perusahaan swasta dengan mayoritas karyawan kontrak justru QWL tidak berhubungan langsung dengan OCB. Alasannya, karyawan kontrak lebih memprioritaskan kepastian kerja dan kompensasi dibandingkan memberikan kontribusi tambahan di luar kewajiban. Kondisi ini menggambarkan bahwa status pekerjaan berperan penting dalam menentukan apakah QWL akan efektif mendorong OCB atau tidak.

Sebagian penelitian membuktikan adanya pengaruh yang signifikan, sementara sebagian lainnya menemukan hubungan yang tidak signifikan. Untuk memahami

lebih jelas faktor yang melatarbelakangi perbedaan tersebut, hasil penelitian terdahulu dapat diklasifikasikan ke dalam dua kelompok berikut.

1. Penelitian dengan temuan signifikan
  - a) Pada lingkungan akademik yang mendorong partisipasi, kebebasan berpendapat, serta kesempatan mengembangkan karier membuat karyawan merasa dihargai dan terdorong membalas dengan kontribusi ekstra. Organisasi formal biasanya memiliki sistem penghargaan dan mekanisme partisipasi yang jelas, sehingga QWL dapat dirasakan nyata dan berdampak pada OCB.
  - b) Pada perusahaan jasa pendidikan di Indonesia rasa keadilan, kenyamanan fisik, dan dukungan organisasi menciptakan persepsi positif terhadap tempat kerja. Hal ini memunculkan rasa memiliki dan mendorong perilaku sukarela untuk membantu rekan atau organisasi.
  - c) Pada organisasi publik norma sosial yang kuat, orientasi pelayanan masyarakat, serta budaya kerja kolektif memperkuat pengaruh QWL terhadap OCB. Dalam konteks pelayanan publik, karyawan menganggap perilaku ekstra peran sebagai bagian dari kewajiban moral, sehingga peningkatan kualitas kehidupan kerja semakin memotivasi mereka.
2. Penelitian dengan temuan tidak signifikan
  - a) Pada organisasi swasta kecil hubungan antarindividu lebih dekat, namun kesempatan pengembangan terbatas. Sehingga, perilaku OCB lebih ditentukan oleh kepribadian, motivasi intrinsik, dan relasi personal daripada QWL.
  - b) Pada instansi pemerintah pegawai negeri cenderung memiliki rasa aman terkait status pekerjaan. Stabilitas tersebut membuat dorongan untuk menunjukkan OCB lebih dipengaruhi oleh kepuasan kerja, komitmen organisasi, bukan kualitas lingkungan kerja.
  - c) Pada perusahaan yang mayoritas tenaga kerjanya kontrak lebih fokus pada kepastian kerja dan imbalan yang diterima. Walaupun QWL tersedia, mereka belum tentu terdorong untuk melakukan kontribusi tambahan karena prioritas utamanya adalah keamanan pekerjaan dan kompensasi.

Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa objek penelitian sangat berpengaruh terhadap hubungan antara QWL dan OCB. Pada organisasi besar, formal, dan berbasis pelayanan seperti perbankan, manufaktur, pendidikan, maupun sektor

publik, QWL terbukti mampu mendorong OCB karena karyawan sangat bergantung pada lingkungan kerja yang kondusif untuk menunjang kinerja. Sebaliknya, pada organisasi kecil, lembaga dengan status kepegawaian yang stabil atau perusahaan yang didominasi karyawan kontrak, QWL tidak menumbuhkan OCB karena karyawan lebih dipengaruhi faktor lain seperti motivasi pribadi, kepuasan kerja, maupun status kerja. Inkonsistensi ini menandakan adanya gap penelitian yang dapat dikembangkan pada penelitian selanjutnya, terutama dengan memasukkan variabel mediasi atau moderasi yang dapat menjelaskan mekanisme hubungan antara QWL dan OCB.

Hasil yang telah dijelaskan sebelumnya mengindikasikan bahwa terdapat mekanisme lain yang perlu dipertimbangkan dalam menjelaskan hubungan antara QWL dan OCB, salah satu variabel yang dapat untuk dijadikan variabel mediasi yaitu perilaku *knowledge sharing*. Beberapa penelitian sebelumnya telah menggunakan *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan hubungan antar variabel organisasi. Sriwahyuni & Wibawa (2021) menemukan *knowledge sharing* dapat memediasi dampak *organization justice* terhadap perilaku kreatif karyawan. Selanjutnya, Ayung *et al.* (2024) menyebutkan bahwa *knowledge sharing* menjadi mediator antara *human capital* dan *structural capital* terhadap inovasi pada UMKM. Widyani *et al.* (2017) menemukan *knowledge sharing* berperan sebagai mediator antara perilaku inovatif karyawan dengan efikasi diri dan kepemimpinan diri. Sehingga dapat disebutkan bahwa *knowledge sharing* merupakan mekanisme penting yang memediasi pengaruh faktor-faktor organisasi terhadap hasil kinerja maupun perilaku karyawan. Oleh karena itu, dalam penelitian mengenai pengaruh QWL terhadap OCB dengan variabel *knowledge sharing* sebagai mediator menjadi relevan, sebab QWL yang baik diyakini mampu mendorong praktik berbagi pengetahuan antar karyawan Astitiani *et al.* (2019), yang pada akhirnya memperkuat munculnya perilaku OCB dalam organisasi.

Zheng *et al.* (2017) menyebutkan bahwa *knowledge sharing* adalah proses sukarela dalam membagikan informasi, keterampilan, dan wawasan di antara anggota organisasi. Budaya *knowledge sharing* merupakan elemen penting dalam organisasi modern karena dapat mempercepat proses pembelajaran, inovasi, serta meningkatkan kolaborasi. Karyawan yang memiliki QWL yang baik cenderung

merasa aman dan nyaman untuk berbagi pengetahuan karena adanya kepercayaan, keterbukaan, dan rasa kepemilikan terhadap organisasi. Tamsah *et al.* (2020) menegaskan bahwa QWL dapat meningkatkan perilaku *knowledge sharing*, penelitian lain juga menyebutkan bahwa *knowledge sharing* berkontribusi pada pembentukan OCB karena karyawan menjadi lebih peduli terhadap kemajuan bersama dan lebih aktif membantu rekan kerja (Chang *et al.*, 2015).

Beberapa studi mendukung pengaruh positif QWL terhadap OCB, namun penelitian lain justru menemukan bahwa QWL tidak selalu meningkatkan OCB secara langsung. Hasil penelitian sebelumnya menjadi celah bagi peneliti untuk membuktikan apakah pada sektor perbankan QWL berpengaruh positif atau negatif terhadap OCB dengan *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi. Belum banyak penelitian yang menempatkan *knowledge sharing* sebagai mediator antara QWL dan OCB. Namun, ditemukan dari penelitian sebelumnya, *knowledge sharing* berpotensi berperan sebagai penghubung antara kedua variabel tersebut. Tamsah *et al.* (2020) menunjukkan bahwa QWL dapat mendorong praktik *knowledge sharing* karena adanya dukungan organisasi dan iklim kerja yang sehat, sementara studi lain menegaskan bahwa karyawan yang memiliki kepedulian terhadap organisasi cenderung aktif membantu rekan kerja melalui pertukaran informasi (Chang *et al.*, 2015; Adil *et al.*, 2023). Selain itu, beberapa temuan telah memanfaatkan *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan pengaruh berbagai faktor organisasi terhadap perilaku karyawan (Widyani *et al.*, 2017; Sriwahyuni & Wibawa, 2021; Ayung *et al.*, 2024). Dengan demikian, menambahkan *knowledge sharing* sebagai mediator dalam hubungan antara QWL dan OCB menjadi relevan untuk mengisi celah kedua peneliti untuk memberikan pemahaman mengenai bagaimana QWL dapat memperkuat OCB karyawan melalui *knowledge sharing*.

QWL mencerminkan sejauh mana organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan fisik, psikologis, dan sosial karyawan. Ishfaq *et al.* (2022) menegaskan bahwa QWL memiliki dampak strategis terhadap keberhasilan perusahaan perbankan, karena pekerja yang mengalami keseimbangan kehidupan kerja yang sehat dan menerima kompensasi yang memadai akan lebih berdedikasi dan produktif. Hal ini juga sejalan dengan Kasbuntoro *et al.* (2020) yang

menunjukkan bahwa QWL menjadi faktor penting dalam mempertahankan kepuasan dan motivasi karyawan di sektor perbankan yang penuh tekanan. QWL yang baik mendorong karyawan untuk berperilaku sukarela di luar tugas formalnya (OCB), seperti membantu rekan kerja dan memberikan pelayanan optimal kepada nasabah, sebagaimana ditemukan oleh Yen & Niehoff (2004), bahwa OCB berhubungan positif dengan efektivitas organisasi perbankan, efisiensi kerja, serta persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan.

Sementara itu, *knowledge sharing* berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh QWL terhadap OCB. Dalam lingkungan perbankan yang kompetitif dan dinamis, budaya berbagi pengetahuan menjadi faktor kunci untuk meningkatkan kolaborasi, inovasi, serta efisiensi layanan. Shyyab *et al.* (2025) menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berkontribusi dalam mendorong inovasi dan adaptabilitas organisasi perbankan melalui pertukaran ide dan pengalaman antarkaryawan. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan dengan QWL tinggi cenderung lebih terbuka untuk berbagi pengetahuan, karena mereka merasa dihargai dan memiliki rasa aman psikologis. Selanjutnya, praktik *knowledge sharing* ini menumbuhkan perilaku prososial seperti OCB, di mana karyawan lebih peduli terhadap rekan kerja dan berinisiatif mendukung tujuan organisasi (Zayas-Ortiz *et al.*, 2015).

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, peneliti memandang penting untuk melakukan kajian lebih mendalam terkait peran QWL terhadap OCB dengan *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi. Oleh karena itu, penelitian ini diberi judul **‘Pengaruh *Quality of Work-Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Knowledge Sharing* sebagai Variabel Mediasi’**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Persaingan yang semakin ketat dalam industri perbankan menuntut organisasi untuk mengelola sumber daya manusia secara berkelanjutan dengan mendorong munculnya perilaku kerja positif, khusus nya OCB yang diketahui sebagai perilaku ekstra peran yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi dan kualitas layanan (Podsakoff *et al.*, 2000; Organ, 2018). Faktor lain yang diyakini memengaruhi OCB adalah QWL, yang mencerminkan kondisi kerja, keseimbangan kehidupan

kerja, dukungan organisasi, serta keadilan dalam sistem imbalan (Huang *et al.*, 2007). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa QWL berpengaruh positif terhadap OCB karena mampu meningkatkan sikap positif dan keterikatan karyawan (Pradhan *et al.*, 2016; Davoudi & Gadimi, 2017). Namun, penelitian lain menemukan bahwa QWL tidak selalu berpengaruh secara langsung terhadap OCB, sehingga menunjukkan adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian (Chaturvedi & Saxena, 2017; Marina *et al.*, 2020).

Rumusan masalah dalam penelitian ini muncul karena belum adanya kesimpulan yang konsisten mengenai mekanisme hubungan antara QWL dan OCB, khususnya melalui perilaku internal karyawan. Sejumlah penelitian menyarankan pentingnya memasukkan *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi, karena lingkungan kerja dengan QWL yang baik dapat meningkatkan rasa aman, kepercayaan, dan keterbukaan sehingga mendorong perilaku berbagi pengetahuan (Van Den Hooff & Ridder, 2004; Wang & Noe, 2010; Tamsah *et al.*, 2020). Selanjutnya, *knowledge sharing* terbukti berperan dalam memperkuat kerja sama dan kepedulian sosial karyawan yang mendorong munculnya OCB (Chang *et al.*, 2015; Zayas-Ortiz *et al.*, 2015). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *quality of work-life* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi pada karyawan BNI, BRI, dan Bank Mandiri di Indonesia.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah variabel *quality of work-life* berpengaruh terhadap variabel *organizational citizenship behavior* pada karyawan BNI, BRI, dan Bank Mandiri di Indonesia?
2. Apakah variabel *quality of work-life* berpengaruh terhadap variabel *knowledge sharing* pada karyawan BNI, BRI, dan Bank Mandiri di Indonesia?
3. Apakah variabel *knowledge sharing* berpengaruh terhadap variabel *organizational citizenship behavior* pada karyawan BNI, BRI, dan Bank Mandiri di Indonesia?
4. Apakah variabel *knowledge sharing* berpengaruh sebagai variabel mediasi antara variabel *quality of work-life* dan variabel *organizational citizenship behavior* pada karyawan BNI, BRI, dan Bank Mandiri di Indonesia?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh variabel *quality of work-life* terhadap variabel *organizational citizenship behavior* pada karyawan BNI, BRI, dan Bank Mandiri di Indonesia.
2. Untuk menganalisis pengaruh variabel *quality of work-life* terhadap variabel *knowledge sharing* pada karyawan BNI, BRI, dan Bank Mandiri di Indonesia.
3. Untuk menganalisis pengaruh *knowledge sharing* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan BNI, BRI, dan Bank Mandiri di Indonesia.
4. Untuk menganalisis pengaruh variabel *knowledge sharing* sebagai variabel yang memediasi antara variabel *quality of work-life* dan variabel *organizational citizenship behavior* pada karyawan BNI, BRI, dan Bank Mandiri di Indonesia.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Setiap penelitian tidak hanya ditunjukkan untuk menjawab rumusan masalah, tetapi juga memberikan manfaat secara teoritis dan praktis. Penelitian ini diharapkan mampu memperkaya ilmu pengetahuan, menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya, serta memberikan masukan praktis bagi organisasi atau perusahaan dalam merumuskan kebijakan peningkatan kinerja karyawan. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait kajian mengenai pengaruh *quality of work-life* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini tidak hanya memperluas pemahaman konseptual, tetapi juga dapat menjadi dasar bagi penelitian lanjutan dengan pendekatan maupun

konteks yang berbeda, sehingga memperkuat pengembangan teori dalam bidang ini.

## 2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini dapat diterapkan secara langsung dalam praktik manajemen perusahaan, khususnya dalam upaya meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan. Dengan adanya pemahaman mengenai hubungan antara *quality of work-life*, *organizational citizenship behavior*, dan *knowledge sharing*, organisasi dapat merancang strategi dan program kerja yang lebih efektif untuk mendorong perilaku positif karyawan, meningkatkan kolaborasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

#### **2.1 *Quality of work-life***

##### **2.1.1 *Pengertian quality of work-life***

QWL merupakan suatu perspektif manajemen terhadap manusia, pekerja, dan organisasi. Sebuah teori manajemen yang dikenal sebagai kualitas kehidupan kerja bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan fisik dan emosional karyawan, meningkatkan harga diri mereka, dan menerapkan perubahan budaya organisasi (Hermanto *et al.*, 2024). Huang *et al.* (2007) menyatakan bahwa QWL diposisikan sebagai faktor penting yang memengaruhi keterikatan individu baik pada organisasi maupun profesinya, yang pada akhirnya menimbulkan niat untuk mengundurkan diri (*turnover intention*). QWL dalam penelitian ini didefinisikan melalui empat dimensi, yaitu *work life balance*, *job characteristics*, *supervisory behavior*, serta *compensation and benefits*. Pio & Tampi (2018) menyatakan bahwa QWL dirancang untuk membangun kepercayaan dan partisipasi karyawan serta mendorong kemampuan mereka dalam menyelesaikan masalah, dengan tujuan akhir meningkatkan kepuasan kerja dan efektivitas organisasi. Hal ini didasarkan bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh individu merupakan salah satu faktor utama yang menciptakan rasa puas dalam bekerja.

Pradhan *et al.* (2016) menyatakan QWL dapat dipandang sebagai cara manajemen memahami peran manusia, pekerja, dan organisasi secara menyeluruh. Konsep ini merupakan pendekatan manajerial yang berfokus pada peningkatan penghargaan diri karyawan, mendorong transformasi budaya dalam organisasi, serta menciptakan kondisi kerja yang lebih baik secara fisik maupun psikologis. Menurut Nadler & Lawler (1983), keberhasilan QWL bergantung pada tiga komponen utama yang saling melengkapi. Pertama, diperlukan pengembangan proyek partisipatif

yang nyata untuk memperbaiki lingkungan kerja, sistem penghargaan, atau desain pekerjaan dengan melibatkan karyawan secara aktif. Kedua, implementasi QWL memerlukan perubahan dalam sistem manajemen dan pengaturan organisasi, seperti penyesuaian struktur, sistem penghargaan, dan ukuran kinerja, agar program yang dijalankan memiliki landasan yang kokoh dan berkelanjutan. Ketiga, keterlibatan aktif serta keteladanan manajemen puncak sangat penting, karena tanpa komitmen mereka, perubahan akan sulit dipercaya maupun diinstitutionalisasi dalam organisasi. Perusahaan dengan QWL yang tinggi cenderung akan mengalami perubahan dan profitabilitas yang lebih tinggi. Lau & May (1998) menyimpulkan bahwa investasi dalam kualitas kehidupan kerja dapat menghasilkan karyawan yang lebih produktif, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan. Hal ini memperkuat bahwa kualitas kehidupan kerja komponen strategis dan utama dalam manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, disimpulkan QWL sebagai pendekatan manajemen yang menitikberatkan pada peningkatan kesejahteraan karyawan, baik secara fisik, emosional, maupun psikologis. Tujuan utamanya adalah membangun partisipasi, kepercayaan, serta kepuasan dalam bekerja. QWL tidak hanya berhubungan dengan perbaikan kondisi kerja dan budaya organisasi, tetapi juga meliputi sistem penghargaan, struktur pekerjaan, dan dukungan manajemen puncak sebagai faktor penting keberhasilannya. Secara lebih luas, QWL memiliki pengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan efektivitas organisasi, sehingga menjadi bagian strategis dalam pengelolaan SDM dan keberlangsungan perusahaan.

### **2.1.2 Dimensi *quality of work-life***

Huang *et al.* (2007) menjelaskan bahwa QWL terdiri atas empat dimensi utama, yaitu:

- a) Keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*), kapasitas seseorang tetap *balance* antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Individu yang mampu mengatur dan membagi tanggung jawab nya sehingga tidak terjadi konflik antara kehidupan pribadi dan pekerjaan dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, dan loyalitas terhadap pekerjaan.

- b) Karakteristik pekerjaan (*job characteristics*), mengacu pada atribut serta tanggung jawab yang membentuk uraian suatu pekerjaan, meliputi kejelasan peran, tingkat wewenang, beban tanggung jawab, mekanisme kerja, tingkat kemandirian, serta adanya umpan balik. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, yang menunjukkan variasi dalam cara pelaksanaan tugasnya.
- c) Perilaku pengawasan (*supervisor behaviour*), adalah Tindakan atau cara seorang atasan dalam memantau, membimbing, dan mengevaluasi kinerja pekerjaan karyawan. Hal ini mencakup pemberian arahan, umpan balik, serta dukungan untuk memastikan bahwa karyawan bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
- d) Kompensasi dan tunjangan (*compensation and benefit*) merupakan keseluruhan bentuk balas jasa atau pendapatan yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai apresiasi atas kinerja serta kontribusi yang telah diberikan. Sementara itu, tunjangan adalah manfaat tambahan di luar gaji utama, seperti jaminan kesehatan, bantuan transportasi, uang makan, program pensiun, serta berbagai fasilitas lain yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Walton (1973) membagi QWL terdiri atas delapan dimensi utama yang secara menyeluruh menggambarkan kehidupan kerja seseorang dalam organisasi, yaitu:

- a) Kompensasi yang layak dan proporsional, dimensi ini berkaitan dengan sejauh mana upah atau gaji yang diterima karyawan mampu memenuhi kebutuhan hidup mereka, serta apakah terdapat kesesuaian antara beban pekerjaan yang dijalankan dengan imbalan yang diperoleh. Karyawan yang menilai bahwa imbalan yang mereka terima tidak sebanding dengan beban kerja yang mereka tanggung akan menyebabkan tingkat QWL yang rendah.
- b) Lingkungan kerja yang aman dan kondusif, dimensi ini berkaitan dengan upaya perlindungan dari berbagai risiko, baik fisik maupun psikologis, yang dapat timbul di tempat kerja, seperti fasilitas yang kurang memadai, paparan polusi, maupun tekanan kerja yang terlalu tinggi. Perusahaan yang mampu menghadirkan lingkungan kerja yang aman cenderung dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja sekaligus kesejahteraan para karyawannya.

- c) Peluang untuk memanfaatkan dan mengembangkan potensi individu, dimensi ini menekankan bahwa karyawan perlu diberi ruang untuk meningkatkan keterampilan dan kapasitas diri melalui pekerjaan yang mendorong mereka menghadapi tantangan serta mengoptimalkan kemampuan yang dimiliki. Pekerjaan yang memungkinkan karyawan untuk tumbuh dan berkembang cenderung meningkatkan kepuasan kerja serta motivasi untuk memberikan kontribusi lebih baik.
- d) Kesempatan untuk pertumbuhan dan keamanan di masa depan, dimensi ini mencakup kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh promosi atau pengembangan karier di masa depan serta jaminan mengenai keamanan pekerjaan mereka. Pekerja yang merasa memiliki kesempatan untuk berkembang dalam karier dan merasa aman dalam pekerjaannya lebih cenderung merasa puas dan setia kepada organisasi tempat mereka bekerja.
- e) Integrasi sosial dalam organisasi kerja, karyawan perlu hubungan sosial yang sehat dan mendukung di tempat kerja. Dimensi ini menyoroti pentingnya terciptanya rasa kebersamaan serta hubungan yang harmonis antara karyawan, maupun atasan. Hubungan sosial yang baik dapat mendorong peningkatan kepuasan kerja, motivasi, serta komitmen karyawan terhadap organisasi.
- f) Konstitusionalisme dalam organisasi kerja, dimensi ini berkaitan dengan penghormatan terhadap hak-hak karyawan di tempat kerja. Karyawan harus merasa bahwa hak-hak mereka dilindungi dan diperlakukan dengan adil termasuk hak untuk berbicara, kebebasan pribadi, dan perlindungan terhadap perlakuan diskriminatif. Dengan adanya konstitusionalisme yang jelas, karyawan akan merasa aman dan dihargai dalam organisasi.
- g) Kerja dan ruang hidup total, dimensi ini dimensi ini menitikberatkan pada kemampuan karyawan dalam menjaga proporsi yang seimbang. Organisasi harus mempertimbangkan dampak pekerjaan terhadap kehidupan pribadi, seperti adanya fleksibilitas dalam jam kerja, cuti, dan kesempatan untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan keluarga.
- h) Relevansi sosial dari kehidupan kerja, dimensi ini mencakup kewajiban sosial organisasi terhadap karyawan dan masyarakat. Organisasi harus memastikan bahwa aktivitas dan kebijakan mereka berkontribusi secara positif bagi

masyarakat dan lingkungannya. Karyawan yang bekerja di organisasi yang memiliki dampak sosial positif merasa lebih terhubung dengan tujuan organisasi, yang meningkatkan kepuasan dan motivasi mereka.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan dimensi yang dikembangkan oleh Huang *et al.* (2007) karena menitikberatkan pada empat komponen inti, yaitu keseimbangan kehidupan kerja, karakteristik pekerjaan, perilaku atasan, serta kompensasi dan tunjangan. Keempat dimensi tersebut paling representatif untuk menggambarkan persepsi karyawan perbankan mengenai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, kejelasan peran serta karakteristik tugas, dukungan atasan, dan kelayakan imbalan. Instrumen yang diadaptasi dari Huang *et al.* (2007) juga telah banyak diaplikasikan dalam penelitian di sektor keuangan, sehingga dimensi beserta instrumen yang digunakan dinilai selaras dengan karakteristik responden dan mendukung relevansi konteks penelitian ini.

### **2.1.3 Faktor-faktor *quality of work-life***

QWL menggambarkan kualitas kehidupan kerja yang dialami karyawan, mencakup keseimbangan antara kebutuhan pribadi dan tuntutan pekerjaan. Chaturvedi & Saxena (2017) menekankan QWL sebagai faktor penting dalam menciptakan pengalaman kerja yang positif, yang diukur melalui delapan dimensi. Pio & Tampi (2018) menunjukkan bahwa QWL juga berkaitan dengan kepemimpinan spiritual, yang berpengaruh positif dalam menciptakan lingkungan kerja etis, berkualitas, dan mendukung kesejahteraan karyawan.

QWL merupakan konsep yang menekankan pada upaya peningkatan kualitas kehidupan kerja agar tercipta keseimbangan antara kebutuhan individu dengan tujuan organisasi. Tujuan utama dari penerapan QWL adalah menciptakan iklim kerja yang kondusif, di mana interaksi antara manusia, teknologi, dan organisasi dapat berjalan efektif sehingga pengalaman kerja menjadi lebih bermakna sekaligus menghasilkan kinerja sesuai harapan (Agus & Selvaraj, 2020). Untuk mencapai keberhasilan program QWL, terdapat beberapa faktor yang harus dipenuhi, yaitu:

1. Seorang manajer tidak hanya berperan sebagai atasan yang memberi perintah, melainkan juga sebagai pemimpin yang mampu membimbing dan mendukung karyawan.

2. Adanya keterbukaan dan kepercayaan antara pihak manajemen dan karyawan yang menjadi dasar utama dalam membangun lingkungan kerja yang sehat.
3. Informasi yang berkaitan dengan manajemen perlu disampaikan secara transparan, sekaligus membuka ruang bagi karyawan untuk memberikan saran yang patut dipertimbangkan.
4. Penerapan QWL perlu dilakukan secara berkesinambungan melalui kolaborasi dalam memecahkan masalah yang dihadapi baik oleh karyawan maupun manajemen hingga terbentuknya hubungan kemitraan.
5. Implementasi QWL tidak dapat berjalan sepihak, melainkan harus melibatkan partisipasi aktif seluruh karyawan agar tujuan bersama dapat tercapai (Snell *et al.*, 2019).

Selain faktor dasar tersebut, Snell *et al.* (2019) juga menjelaskan adanya sembilan aspek penting yang perlu dikembangkan dalam QWL, yaitu:

1. Komunikasi terbuka yang memungkinkan informasi penting dapat disampaikan dengan lancar dan tepat waktu, baik melalui pertemuan tatap muka, kelompok, maupun media internal perusahaan, sehingga menumbuhkan rasa puas serta motivasi kerja.
2. Perusahaan harus memberikan kesempatan penyelesaian konflik secara jujur, terbuka, dan adil untuk mendukung loyalitas serta dedikasi karyawan.
3. Adanya kejelasan jalur pengembangan karier menjadi aspek penting yang memberikan arah bagi masa depan karyawan.
4. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan sesuai kewenangan dan jabatannya, misalnya melalui pembentukan tim inti, dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi.
5. Pembinaan rasa bangga terhadap perusahaan dan pekerjaan, yang dapat diwujudkan melalui simbol-simbol identitas seperti logo atau atribut kerja.
6. Karyawan harus memperoleh kompensasi yang adil dan memadai agar kebutuhan hidup mereka terpenuhi.
7. Perusahaan memiliki kewajiban menciptakan lingkungan kerja yang aman sekaligus memberi jaminan keselamatan kerja.

8. Jaminan atas kelangsungan pekerjaan, di mana perusahaan berupaya menghindari pemutusan hubungan kerja dan memberikan kepastian melalui status karyawan tetap serta program pensiun.
9. Kesehatan karyawan, baik melalui fasilitas kesehatan, program kebugaran, hingga layanan konseling, harus lebih diperhatikan agar produktivitas dan efisiensi kerja tetap terjaga.

## **2.2 *Organizational citizenship behavior***

### **2.2.1 *Pengertian organizational citizenship behavior***

OCB merupakan tindakan sukarela yang ditunjukkan karyawan di luar kewajiban formalnya, yang bertujuan untuk membantu serta meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh. OCB memberikan pengaruh yang menguntungkan bagi efektivitas organisasi, seperti mendorong peningkatan produktivitas, mutu pekerjaan, serta tingkat kepuasan karyawan (Organ & Konovsky, 1989). Menurut Morrison (1994), OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi tuntutan atau kewajiban formal dalam pekerjaan mereka. Perilaku ini dilakukan secara sukarela, tanpa diminta secara eksplisit oleh organisasi, dan bertujuan untuk mendukung efektivitas serta kelancaran organisasi secara keseluruhan.

Podsakoff, MacKenzie, *et al.* (2000) mengemukakan bahwa OCB memainkan peran penting dalam membangun kolaborasi dan koordinasi di tempat kerja sebab karyawan yang memiliki inisiatif dan kesukarelaan dalam membantu rekan kerja mampu menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman dan koperatif. Di samping itu, OCB turut berperan dalam menekan potensi konflik serta memperkuat kolaborasi antar karyawan, yang pada akhirnya dapat mendorong peningkatan efisiensi organisasi. Hui *et al.* (2000) menyatakan bahwa organisasi yang mendorong karyawannya untuk berkontribusi melampaui deskripsi tugas formal terbukti memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan perusahaan lain. Oleh sebab itu, banyak organisasi berharap karyawannya menunjukkan perilaku OCB.

OCB dipahami sebagai perilaku ekstra peran yang ditunjukkan individu di luar tugas formalnya, namun tetap memberikan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Chaturvedi & Saxena (2017) mengukur OCB melalui dua dimensi, yaitu *conscientiousness* (dedikasi kerja) dan *altruism* (kepedulian pada rekan kerja).

Kedua dimensi ini menggambarkan bahwa OCB bukan hanya sebatas menyelesaikan tugas utama, tetapi juga meliputi kesediaan untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab serta membantu orang lain di lingkungan kerja.

Secara strategis, organisasi perlu membangun lingkungan kerja yang dapat mendorong serta memfasilitasi karyawan untuk melakukan OCB, karena perilaku tersebut tidak hanya berkontribusi pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga mendukung keberlangsungan dan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Ketika OCB terwujud di kalangan karyawan, perusahaan dapat lebih mudah mencapai stabilitas, efisiensi, dan keberlanjutan dalam operasional serta daya saingnya di pasar.

Berdasarkan berbagai definisi yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa OCB adalah tindakan sukarela karyawan di luar tanggung jawab formal yang bertujuan meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku ini mencakup tindakan membantu rekan kerja, berinisiatif dalam tugas tambahan, serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. OCB terbukti berkontribusi pada peningkatan produktivitas, kualitas kerja, kepuasan karyawan, serta memperkuat koordinasi dan kerjasama antarindividu. Secara strategis, OCB menjadi faktor penting bagi keberhasilan jangka panjang organisasi, karena mendukung stabilitas, efisiensi, dan daya saing perusahaan.

### **2.2.2 Dimensi *organizational citizenship behavior***

Organ (2018) membagi OCB menjadi lima dimensi sebagai berikut:

- a) *Altruism*, adalah perilaku membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas-tugas atau masalah yang mereka hadapi. *Altruisme* merupakan salah satu dimensi penting dalam OCB, karena karyawan yang menunjukkan sikap *altruistik* mampu membangun lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan saling mendukung, sehingga pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.
- b) *Courtesy*, mencakup tindakan yang dilakukan untuk mencegah terjadinya masalah antar rekan kerja, seperti memberikan informasi penting atau memberikan dukungan emosional. Hal tersebut mengindikasikan bahwa sikap *courtesy* mampu mempertahankan hubungan antarindividu yang baik, mengurangi potensi konflik,

dan membangun lingkungan kerja yang harmonis, yang penting untuk efektivitas tim dan organisasi.

c) *Conscientiousness*, adalah perilaku karyawan yang melampaui standar minimal yang diharapkan oleh organisasi, seperti datang tepat waktu atau menyelesaikan tugas dengan kualitas lebih baik dari yang diharapkan.

d) *Sportsmanship*, merujuk pada kesediaan karyawan untuk menerima ketidaknyamanan atau situasi sulit di tempat kerja tanpa mengeluh dan bersikap positif meskipun menghadapi tantangan.

e) *Civic virtue*, mencerminkan partisipasi aktif dan konstruktif karyawan dalam kehidupan organisasi, seperti menghadiri rapat secara sukarela atau berkontribusi dalam pengambilan keputusan organisasi.

Podsakoff, Mackenzie, *et al.* (2000) membagi OCB menjadi tujuh dimensi sebagai berikut:

a) *Helping behavior*, mencakup tindakan membantu rekan kerja tanpa paksaan dalam menyelesaikan permasalahan pekerjaan atau mencegah timbulnya hambatan yang mungkin terjadi. Perilaku ini meliputi memberikan dukungan langsung seperti menolong rekan yang kesulitan, memberikan informasi, hingga mencegah munculnya masalah baru dengan langkah-langkah preventif. Dengan kata lain, dimensi ini menekankan kepedulian interpersonal yang berfokus pada kerja sama dan solidaritas di tempat kerja.

b) *Sportsmanship*, menunjukkan sikap toleran terhadap kondisi kerja yang tidak ideal tanpa mengeluh secara berlebihan. Karyawan dengan *sportsmanship* tinggi cenderung menjaga sikap positif, tetap bersemangat meskipun menghadapi kesulitan, dan tidak mudah tersinggung jika pendapatnya ditolak. Dimensi ini memperlihatkan kemampuan individu untuk mengutamakan kepentingan kelompok serta menjaga harmoni organisasi meskipun menghadapi hambatan.

c) *Organizational loyalty*, merujuk pada komitmen karyawan untuk mendukung, membela, dan menjaga nama baik organisasi. Hal ini mencakup kesediaan untuk mempromosikan citra positif organisasi kepada pihak luar, melindungi organisasi dari ancaman, serta tetap berdedikasi meskipun menghadapi situasi yang sulit.

Dimensi ini menekankan pentingnya kesetiaan karyawan terhadap organisasi secara keseluruhan, bukan hanya pada unit atau kelompok kecil.

d) *Organizational compliance*, adalah bentuk kepatuhan yang muncul dari internalisasi nilai, aturan, dan prosedur organisasi. Meskipun kepatuhan terhadap aturan dianggap sebagai kewajiban, kenyataannya tidak semua karyawan selalu melaksanakannya secara konsisten. Oleh karena itu, kepatuhan yang dijalankan dengan penuh kesadaran tanpa harus diawasi dipandang sebagai bentuk perilaku ekstra yang mendukung efektivitas organisasi.

e) *Individual initiative*, menggambarkan perilaku sukarela untuk bekerja lebih dari standar minimum yang diharapkan. Bentuknya meliputi kreativitas, inovasi, memberikan saran konstruktif, mengambil tanggung jawab tambahan, hingga menunjukkan semangat kerja ekstra. Dimensi ini sering dipandang sebagai upaya melampaui panggilan tugas karena karyawan berkontribusi lebih dari yang tertulis dalam deskripsi pekerjaan formal.

f) *Civic virtue*, menekankan keterlibatan aktif karyawan dalam kehidupan organisasi secara keseluruhan. Perilaku ini terlihat dari kesediaan mengikuti rapat, terlibat dalam pengambilan keputusan, memantau isu-isu strategis, hingga melaporkan potensi ancaman yang dapat merugikan organisasi.

g) *Self development*, merupakan perilaku sukarela karyawan untuk membantu mengembangkan diri di luar tuntutan pekerjaan formal. Hal ini bisa berupa mengikuti pelatihan tambahan, memperbarui pengetahuan sesuai perkembangan bidang kerja, atau mempelajari keterampilan baru yang bermanfaat bagi organisasi. Dimensi ini menegaskan bahwa peningkatan kompetensi pribadi secara proaktif akan berdampak positif terhadap kontribusi individu bagi organisasi.

Dalam penelitian ini, OCB diukur menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Organ (2018) yang mengklasifikasikan OCB ke dalam lima aspek, yakni *altruism*, *courtesy*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, dan *civic virtue*. Kelima aspek tersebut dipandang dapat merepresentasikan perilaku sukarela karyawan yang berperan dalam mendukung efektivitas organisasi, terutama pada sektor jasa dan pelayanan publik. Instrumen pengukuran OCB pada penelitian ini diadaptasi dari Hermanto *et al.* (2024), berdasarkan instrumen OCB yang dikembangkan oleh (Organ, 2018). Skala yang digunakan terdiri dari sembilan butir pernyataan yang telah teruji

validitas dan reliabilitasnya pada organisasi di Indonesia, termasuk sektor jasa keuangan, sehingga dinilai relevan untuk konteks perbankan yang menjadi objek penelitian. Pemilihan dimensi dan instrumen tersebut memberikan dasar konseptual dan metodologis yang kuat untuk mengevaluasi perilaku OCB karyawan dalam penelitian ini.

### **2.2.3 Faktor-faktor *organizational citizenship behavior***

OCB tidak terbentuk secara spontan, tetapi dipengaruhi oleh beragam faktor yang perilaku karyawan. Menurut Robbins & Judge (2016), terdapat beberapa faktor yang berperan penting dalam mendorong munculnya OCB, antara lain:

1. Kepuasan kerja dipandang sebagai salah satu faktor utama yang memengaruhi munculnya OCB. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan tinggi umumnya akan menampilkan perilaku positif, seperti memberikan pandangan baik terhadap organisasi, bersedia membantu sesama rekan kerja, serta melakukan pekerjaan melebihi standar yang ditetapkan. Selain itu, mereka juga akan merasa bangga dan termotivasi untuk memberikan kontribusi lebih karena ingin membalas pengalaman positif yang telah mereka rasakan di tempat kerja.
2. Budaya dan iklim organisasi, lingkungan organisasi yang positif dan mendukung dapat memotivasi karyawan untuk melaksanakan pekerjaan di luar tanggung jawab formal yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan. Ketika pimpinan menunjukkan sikap adil, sportif, serta penuh kesadaran, karyawan akan merasa dihargai dan pada akhirnya mendukung penuh pencapaian tujuan organisasi.
3. Kepribadian dan suasana hati, kecenderungan individu untuk memberikan bantuan kepada orang lain dapat dipengaruhi oleh karakter pribadi serta keadaan suasana hati yang sedang dirasakan pada saat tertentu.
4. Persepsi terhadap dukungan organisasi, karyawan yang menilai bahwa organisasi memberikan perhatian dan dukungan kepada mereka cenderung membalasnya dengan perilaku OCB. Bentuk dukungan ini juga dapat mengurangi rasa ketidakseimbangan dalam hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi.
5. Persepsi terhadap kualitas atasan dan bawahan, interaksi yang baik antara atasan dan bawahan berperan penting dalam membangun motivasi kerja. Jika

atasan memperlihatkan dukungan dan memberikan motivasi, bawahan akan menumbuhkan rasa percaya dan hormat yang lebih tinggi sehingga terdorong untuk melakukan pekerjaan melampaui apa yang dituntut perusahaan.

6. Masa kerja, lama masa kerja seseorang dalam organisasi dapat menjadi indikator munculnya OCB, karena masa kerja mencerminkan besarnya investasi dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.
7. Jenis kelamin, dalam praktiknya perilaku OCB seperti membantu rekan kerja, bersikap ramah, serta bekerja sama lebih sering ditemukan pada karyawan perempuan dibandingkan laki-laki.

Selain faktor dasar tersebut, berbagai studi yang dilakukan oleh para peneliti telah mengaitkan OCB dengan sejumlah aspek, seperti kualitas layanan, kinerja tim, serta tingkat *turnover*, yaitu:

1. Podsakoff *et al.* (1997) menyatakan adanya keterkaitan antara OCB dan kualitas pelayanan. Mereka menemukan bahwa organisasi dengan tingkat OCB yang tinggi di kalangan karyawan cenderung lebih sedikit menerima keluhan dari konsumen. Selain itu, hasil tersebut juga mengindikasikan adanya keterkaitan yang kuat antara OCB dan kepuasan pelanggan, di mana peningkatan perilaku OCB pada karyawan dalam suatu organisasi akan diikuti oleh meningkatnya kepuasan pelanggan terhadap organisasi tersebut.
2. George & Bettenhausen (1990) menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara OCB dan performa tim. Perilaku altruistik memungkinkan anggota kelompok bekerja secara lebih solid dan efektif, karena mereka saling membantu untuk menutupi kekurangan satu sama lain. Senada dengan temuan George & Bettenhausen (1990) adalah temuan dari Podsakoff *et al.* (1997), yang juga menemukan adanya hubungan signifikan antara OCB dan kinerja tim. Hubungan tersebut terutama terlihat pada peningkatan *output* kerja kelompok dari segi kuantitas, sedangkan pada aspek kualitas hasil kerja tidak ditemukan hubungan yang kuat.
3. Chen, Hui, & Sego (1998) membuktikan adanya keterkaitan antara OCB dan *turnover* karyawan. Mereka menemukan hubungan terbalik antara keduanya, di mana karyawan dengan tingkat OCB rendah lebih cenderung meninggalkan organisasi.

## 2.3 *Knowledge sharing*

### 2.3.1 Pengertian *knowledge sharing*

Menurut Jackson *et al.* (2006), sebagai aktivitas yang berfokus pada pengetahuan, *knowledge sharing* merupakan mekanisme utama yang memungkinkan karyawan berkontribusi dalam penerapan pengetahuan, pengembangan inovasi, serta pencapaian keunggulan kompetitif. Proses berbagi pengetahuan antar karyawan maupun lintas tim membantu organisasi dalam mengoptimalkan dan memanfaatkan sumber daya berbasis pengetahuan secara lebih efektif.

*Knowledge sharing* adalah proses di mana individu dalam organisasi saling berbagi pengetahuan, informasi, dan keterampilan untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Wang & Noe (2010), *knowledge sharing* merupakan elemen penting dalam menciptakan organisasi yang adaptif dan inovatif, karena melalui proses ini, karyawan dapat mengakses informasi yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan solusi kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi. *Knowledge sharing* memainkan peran penting dalam hubungan kolaboratif dan dipandang sebagai kemampuan utama yang esensial untuk membangun keunggulan kompetitif dalam jangka panjang (Wulf & Butel, 2017).

*Knowledge sharing* dapat mengacu pada semua kegiatan manajerial yang membantu individu dalam organisasi untuk menciptakan pengetahuan baru dan *knowledge sharing* kepada orang lain dapat meningkatkan kinerja organisasi. Menerapkan *knowledge sharing* akan terciptanya ide-ide dan proses baru sehingga kinerja organisasi meningkat lebih tinggi (Zheng *et al.*, 2017).

Helmstädter (2003) mendeskripsikan *knowledge sharing* sebagai bentuk interaksi antar individu, dengan pengetahuan sebagai sumber utamanya. Menurut Hoegl *et al.* (2003) *knowledge sharing* adalah kegiatan berbagi kemampuan, dan pengetahuan, baik yang bersifat tacit maupun eksplisit, antar karyawan dalam suatu organisasi. Wiewiora *et al.* (2013) menambahkan bahwa *knowledge sharing* mencakup kemampuan untuk mengalihkan pengalaman, informasi, serta pengetahuan ahli ke dalam bentuk penerapan atau praktik kerja. Cummings (2003) melihat *knowledge sharing* sebagai sarana yang memungkinkan organisasi mengakses pengetahuan internal maupun pengetahuan dari organisasi lain. Gibbert

& Krause (2002) menyebutkan bahwa *knowledge sharing* dapat dipahami sebagai kemauan seorang kolaborator dalam suatu organisasi untuk membagikan pengetahuan yang dimiliki atau hasilkan kepada orang lain. Sementara itu, Ipe & Wagner (2008) menjelaskan bahwa *knowledge sharing* merupakan aktivitas memberikan atau membagikan pengetahuan kepada orang lain. Dalam pengertian yang lebih luas Olan *et al.* (2016), mendefinisikannya sebagai proses pemindahan pengalaman serta pengetahuan organisasi ke dalam praktik bisnis melalui media komunikasi antar individu.

Berdasarkan uraian beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *knowledge sharing* merupakan suatu proses interaksi dan pertukaran informasi, keterampilan, serta pengalaman antarindividu dalam organisasi yang mencakup pengetahuan tacit maupun eksplisit. Proses ini tidak hanya sekadar transfer informasi, tetapi juga melibatkan kemauan, kemampuan, serta mekanisme organisasi untuk memastikan pengetahuan dapat diakses, digunakan, dan dikembangkan bersama. Dengan *knowledge sharing*, organisasi dapat menciptakan ide-ide baru, meningkatkan kinerja, serta memperkuat kolaborasi yang pada akhirnya mendukung inovasi dan keunggulan kompetitif jangka panjang.

### **2.3.2 Dimensi *knowledge sharing***

Van Den Hooff & Ridder (2004) mengemukakan bahwa terdapat dua dimensi utama dalam *knowledge sharing* yaitu *knowledge donating* dan *knowledge collecting* sebagai berikut:

- a) *Knowledge donating*, merujuk pada tindakan inisiatif karyawan secara sukarela untuk mendistribusikan pengetahuan yang dimiliki kepada sesama rekan kerja. *knowledge donating* adalah dimensi di mana individu secara proaktif menawarkan informasi, keterampilan, dan pengalaman mereka untuk membantu orang lain. Dimensi ini menekankan pentingnya keterbukaan dan keinginan individu untuk *knowledge sharing* yang berguna bagi pengembangan organisasi.
- b) *Knowledge collecting*, adalah dimensi yang mencakup upaya karyawan dalam mencari dan mengumpulkan pengetahuan dari orang lain. Karyawan yang terlibat dalam dimensi ini secara aktif meminta informasi atau masukan dari rekan kerja untuk menambah wawasan mereka sendiri. Dimensi ini

menggambarkan pentingnya kolaborasi dan interaksi antara individu untuk membangun basis pengetahuan yang lebih luas dalam organisasi.

Watson & Partridge (2013) mengidentifikasi lima dimensi utama yang membentuk *knowledge sharing*, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Dimensi komunikasi, komunikasi dalam konteks *knowledge sharing* merupakan proses penyaluran ide, informasi, dan pemikiran antarindividu, baik disampaikan secara lisan maupun melalui ekspresi nonverbal. Proses ini bisa berlangsung satu arah maupun dua arah, dengan tujuan agar pesan dari pengirim dapat diterima dan dimaknai oleh penerima sesuai dengan sasaran komunikasi.
- b) Dimensi interaksi, interaksi dipahami sebagai proses sosial yang mendorong individu untuk saling berbagi pengetahuan. Melalui interaksi, karyawan dapat termotivasi untuk menyalurkan informasi, bertukar pikiran, dan menyebarkan pengalaman sehingga pengetahuan dapat ditularkan kepada pihak lain dalam organisasi.
- c) Dimensi pengalaman, dimensi ini menekankan pada transfer pengetahuan yang diperoleh melalui praktik nyata, pengulangan, maupun observasi langsung. Biasanya berbentuk keterampilan atau kemampuan yang lahir dari pengalaman pribadi. Jenis pengetahuan ini relatif sulit dibagikan secara luas karena sifatnya yang lebih melekat pada individu.
- d) Dimensi relasi, kemampuan membangun hubungan positif antarindividu sehingga tercipta kerja sama dan sikap saling membantu. Dalam praktiknya, proses ini sering berlangsung melalui pendekatan belajar dengan mencoba, memanfaatkan referensi yang ada, lalu menemukan pemahaman, pengalaman baru, dan yang tidak diperoleh hanya dari teori tertulis.
- e) Dimensi kepercayaan, kepercayaan berkaitan dengan keyakinan pada keterampilan, kompetensi, serta karakteristik seseorang yang memungkinkan individu lain menerima pengaruh atau bimbingan darinya. Dengan adanya rasa percaya, proses *knowledge sharing* menjadi lebih mudah karena pihak penerima yakin terhadap kredibilitas pemberi informasi.

Penelitian ini menggunakan dimensi yang dikembangkan oleh Van Den Hooff & Ridder (2004) karena model tersebut memisahkan perilaku *knowledge sharing* ke

dalam dua komponen utama, yakni *knowledge donating* dan *knowledge collecting*. Pembagian ini memberikan kerangka yang lebih komprehensif dalam memahami bagaimana individu berperan dalam pertukaran pengetahuan di tempat kerja, baik melalui kesediaan membagikan pengetahuan yang dimiliki maupun melalui kecenderungan untuk mencari dan mengumpulkan informasi dari rekan kerja. Pemilihan model ini sejalan dengan tujuan penelitian untuk mengkaji peran berbagi pengetahuan sebagai mekanisme yang menghubungkan kualitas kehidupan kerja dengan perilaku kewargaan organisasi. Instrumen pengukuran *knowledge sharing* dalam penelitian ini diadaptasi dari skala yang divalidasi oleh Van Den Hooff & Ridder (2004) dan kemudian digunakan kembali oleh Jain *et al.*, (2015) dalam penelitiannya mengenai perilaku berbagi pengetahuan pada sektor jasa. Sehingga, pemilihan instrumen ini dipandang tepat karena telah terbukti reliabel dan valid dalam berbagai konteks organisasi, termasuk sektor jasa dan keuangan, sehingga relevan untuk karakteristik responden yang menjadi fokus penelitian ini.

### **2.3.3 Faktor-faktor *knowledge sharing***

Penelitian Tonnessen *et al.* (2021) mengidentifikasi beberapa faktor yang dapat memengaruhi *knowledge sharing* secara positif di dalam organisasi. Faktor-faktor tersebut lebih banyak berkaitan dengan karakteristik individu, kondisi psikologis, serta iklim organisasi, seperti berikut:

1. Usia, karyawan dengan masa kerja lama cenderung memiliki modal sosial yang kuat serta jaringan yang tersebar di berbagai sektor. Hal ini mempermudah mereka dalam mengakses dan menyalurkan ilmu. Ditambah lagi, tanggung jawab moral sebagai mentor membuat para veteran kantor ini menjadi motor penggerak dalam aktivitas berbagi pengetahuan kepada generasi di bawahnya.
2. Jenis kelamin, terdapat indikasi bahwa kaum wanita memiliki kecenderungan untuk menjalin ikatan antarpribadi yang lebih mendalam jika disandingkan dengan kaum pria. Ikatan sosial yang kuat ini meningkatkan kepercayaan dan keterbukaan, sehingga perempuan lebih berpeluang untuk terlibat dalam aktivitas *knowledge sharing*. Hal ini bukan berarti laki-laki kurang berkontribusi, tetapi kecenderungan perempuan dalam membangun relasi membuat mereka lebih sering menjadi fasilitator *knowledge sharing*.

3. Stres kerja, dalam konteks *knowledge sharing* stres justru dapat memicu karyawan untuk mencari dukungan dari rekan kerja atau atasan. Saat menghadapi tekanan, karyawan lebih terdorong untuk bertukar informasi, mencari solusi, dan berbagi pengalaman agar beban kerja terasa lebih ringan. Dengan demikian, stres dapat berfungsi sebagai pemicu interaksi dan kolaborasi pengetahuan di tempat kerja.
4. Motivasi, karyawan yang memiliki motivasi tinggi biasanya menunjukkan etos kerja yang kuat. Motivasi ini membuat mereka lebih antusias untuk belajar, mengembangkan kemampuan, dan membagikan pengetahuan yang dimiliki kepada rekan kerja.
5. Iklim inovasi, lingkungan kerja yang mendukung inovasi akan mendorong karyawan untuk lebih terbuka dalam berbagi ide, pengalaman, dan informasi. Iklim inovatif menciptakan suasana di mana *knowledge sharing* dianggap sebagai bagian penting dari proses kerja, bukan sekadar kewajiban. Semakin inovatif budaya organisasi, semakin tinggi pula tingkat *knowledge sharing* antarindividu maupun antar tim.
6. Dampak organisasi, kondisi eksternal perusahaan, seperti kebijakan manajemen, strategi bisnis, hingga dinamika pasar, dapat memengaruhi perilaku *knowledge sharing* karyawan. Misalnya, perusahaan yang menghadapi persaingan ketat akan mendorong karyawan untuk lebih aktif bertukar pengetahuan demi meningkatkan kinerja bersama.

Selain faktor dasar tersebut, terdapat beberapa aspek utama yang berperan penting dalam pengembangan *knowledge sharing* di organisasi, yang dapat dijelaskan berikut ini:

1. Kepercayaan, kepercayaan antar individu dalam organisasi merupakan fondasi utama dalam *knowledge sharing*. Ketika karyawan merasa yakin bahwa pengetahuan yang mereka bagikan akan dihargai dan tidak disalahgunakan, mereka lebih terbuka untuk berbagi informasi. Kepercayaan ini mengurangi kekhawatiran akan kehilangan keunggulan kompetitif pribadi dan memperkuat kolaborasi antar anggota organisasi (Politis, 2003; Wang & Noe, 2010).
2. Motivasi, motivasi internal seperti keinginan untuk membantu rekan kerja dan pengembangan diri, serta motivasi eksternal seperti penghargaan dan

pengakuan, menjadi pendorong utama dalam *knowledge sharing*. Kombinasi motivasi intrinsik dan ekstrinsik menciptakan lingkungan yang kondusif bagi karyawan untuk aktif berbagi pengetahuan (Bock *et al.*, 2005).

3. Komunikasi efektif, saluran komunikasi yang terbuka dan jelas memudahkan pertukaran informasi. Komunikasi yang efektif meliputi penggunaan bahasa yang mudah dipahami, *feedback* yang konstruktif, dan mekanisme penyampaian informasi yang tepat waktu, sehingga memaksimalkan proses *knowledge sharing* (Lin, 2007).
4. Budaya organisasi yang mendukung, budaya organisasi yang menekankan kolaborasi, inovasi, dan pembelajaran berkelanjutan mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan. Sebaliknya, budaya yang protektif terhadap pengetahuan dapat menjadi hambatan utama dalam praktik *knowledge sharing* (De Long & Fahey, 2000).
5. Teknologi informasi dan sistem pendukung, penggunaan teknologi seperti intranet, *platform* kolaborasi, dan sistem manajemen pengetahuan mempermudah akses dan distribusi pengetahuan secara cepat dan efisien. Teknologi ini juga memungkinkan dokumentasi pengetahuan yang dapat diakses kapan saja oleh anggota organisasi (Alavi & Leidner, 2001).
6. Kepemimpinan yang mendukung, peran pemimpin sangat penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung *knowledge sharing*. Pemimpin yang aktif berbagi pengetahuan, memberikan dukungan, dan memberikan penghargaan terhadap perilaku berbagi akan meningkatkan partisipasi karyawan (Politis, 2003).
7. Hubungan sosial dan jaringan, jaringan sosial yang kuat dan hubungan interpersonal yang baik memfasilitasi pertukaran pengetahuan, baik secara formal maupun informal. Interaksi sosial yang intensif membangun kepercayaan dan mempermudah transfer pengetahuan tacit (Cross *et al.*, 2001).
8. Karyawan membutuhkan kelonggaran jadwal dan sumber daya yang cukup supaya bisa berbagi wawasan secara optimal tanpa terganggu oleh tekanan tugas harian. Organisasi perlu menyediakan ruang dan waktu khusus untuk aktivitas *knowledge sharing* agar dapat berjalan efektif (Cabrera & Cabrera, 2005).

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah sebuah gagasan awal yang digunakan sebagai dasar untuk mengumpulkan data. Hipotesis juga dapat diartikan sebagai dugaan sementara atau pertanyaan yang dianggap paling masuk akal, namun masih memerlukan pembuktian kebenarannya (Fatril *et al.*, 2022). Adapun hubungan antar variabel dalam penelitian ini dirumuskan dalam bentuk hipotesis sebagai berikut:

### 2.4.1 Pengaruh *quality of work-life* terhadap *organizational citizenship behavior*

Pio & Lengkong (2020) menyebutkan bahwa QWL terbukti berpengaruh signifikan terhadap tingginya tingkat OCB di kalangan karyawan. Secara spesifik, ketika karyawan merasa nyaman, dilibatkan dalam keputusan organisasi, memiliki ruang untuk berkembang, dan merasa bangga atas peran mereka, maka kecenderungan mereka untuk memberikan kontribusi sukarela di luar deskripsi pekerjaan akan semakin meningkat. Perilaku ini mencakup sikap membantu rekan kerja, menjaga sikap positif, dan berpartisipasi aktif dalam organisasi, meskipun tidak secara formal diminta (Hui *et al.*, 2000).

Chaturvedi & Saxena (2017) menemukan bahwa QWL berhubungan signifikan dengan OCB, baik dalam dimensi *conscientiousness* (dedikasi kerja) maupun *altruism* (kepedulian pada rekan kerja). Hasil ini sejalan dengan penelitian Davoudi & Gadimi (2017) yang menunjukkan adanya korelasi positif antara seluruh komponen QWL dengan OCB pada guru sekolah dasar di Zanzan. Bahkan, aspek pengembangan kapasitas manusia, jalur promosi pekerjaan, dan orientasi hukum memberikan kontribusi terbesar dalam memprediksi OCB. Selain itu, Pio & Tampi (2018) juga menegaskan bahwa QWL yang dipengaruhi oleh *spiritual leadership*, dapat meningkatkan perilaku OCB karyawan. Dengan demikian, peningkatan QWL dapat menjadi strategi penting dalam mendorong loyalitas dan kontribusi sukarela karyawan bagi keberhasilan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menjelaskan hubungan antara QWL dengan OCB, sehingga berdasarkan temuan-temuan tersebut dapat dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut:

***H<sub>1</sub>: Quality of work-life berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior.***

#### 2.4.2 Pengaruh *quality of work-life* terhadap *knowledge sharing*

Hermanto *et al.* (2024) QWL yang baik menciptakan atmosfer profesional yang kondusif, kooperatif, serta memberikan rasa pemenuhan diri bagi setiap anggota organisasi. Adanya apresiasi organisasi, jaminan kesejahteraan, dan *work-life balance* yang ideal berfungsi sebagai stimulus bagi karyawan untuk lebih proaktif dalam melakukan transfer pengetahuan di lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang positif juga memperkuat rasa saling percaya dan kolaborasi, sehingga memudahkan aliran informasi dan ide di dalam organisasi.

Penelitian Pio & Tampi (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap QWL dan perilaku etis, yang pada gilirannya dapat mendorong interaksi sosial di tempat kerja. Lingkungan kerja yang berkualitas melalui penerapan QWL mampu menciptakan kondisi psikologis yang positif, sehingga mendorong karyawan untuk lebih mudah berbagi informasi dan pengalaman.

QWL yang tinggi mendorong budaya *knowledge sharing* yang berkontribusi pada peningkatan inovasi dan produktivitas organisasi. Tujuan kedua dari penelitian ini adalah menguji dan menjelaskan hubungan *quality of work-life* dengan *knowledge sharing*, sehingga hipotesis kedua yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

***H<sub>2</sub>: Quality of work-life berpengaruh signifikan terhadap knowledge sharing.***

#### 2.4.3 Pengaruh *knowledge sharing* terhadap *organizational citizenship behavior*

Chang *et al.* (2015) menyatakan bahwa *knowledge sharing* berhubungan positif dan signifikan dengan OCB. Karyawan dengan OCB tinggi, seperti suka membantu, loyal, dan proaktif, cenderung lebih termotivasi untuk *knowledge sharing*. Sikap proaktif dan kepedulian sosial mendorong mereka membagikan informasi demi kelancaran pekerjaan bersama. Loyalitas membuat mereka merasa bertanggung jawab mendukung organisasi, sementara hubungan kerja yang baik memudahkan komunikasi dan kolaborasi. Dengan begitu, OCB mendukung terciptanya budaya *knowledge sharing* yang meningkatkan kinerja tim dan organisasi. Adil *et al.* (2023) menunjukkan bahwa karyawan yang aktif melakukan *knowledge sharing* cenderung lebih menampilkan perilaku OCB, karena proses

pertukaran informasi dapat memperkuat rasa peduli, kerja sama, serta kontribusi di luar tugas formal. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan timbal balik antara OCB dan *knowledge sharing*, di mana perilaku OCB mendorong semangat berbagi pengetahuan. Berdasarkan landasan tersebut, hipotesis ketiga dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

***H<sub>3</sub>: Knowledge sharing berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior.***

#### **2.4.4 Peran *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi antara *quality of work-life* terhadap *organizational citizenship behavior***

Eksistensi QWL menjadi faktor krusial dalam menumbuhkan sikap positif personel di lingkungan profesional. Tingkat QWL yang memadai mencerminkan situasi kerja yang memprioritaskan kesehatan mental dan fisik, stabilitas karier, serta keharmonisan antara urusan privat dan pekerjaan. Atmosfer seperti ini memicu antusiasme staf untuk terlibat dalam pertukaran wawasan sekaligus berpartisipasi secara sukarela demi kemajuan instansi melalui perilaku OCB. Dalam analisis ini, pertukaran pengetahuan diposisikan sebagai variabel perantara yang menghubungkan pengaruh QWL terhadap OCB. Individu yang merasa sejahtera dan diapresiasi akan lebih terdorong untuk menyalurkan gagasan maupun pengalaman kepada rekan sejawat. Praktik transfer ilmu ini memperkuat relasi sosial dan membangun ikatan kerja sama yang kuat, yang pada gilirannya menstimulasi tindakan OCB, seperti dukungan antar-rekan dan loyalitas terhadap organisasi.

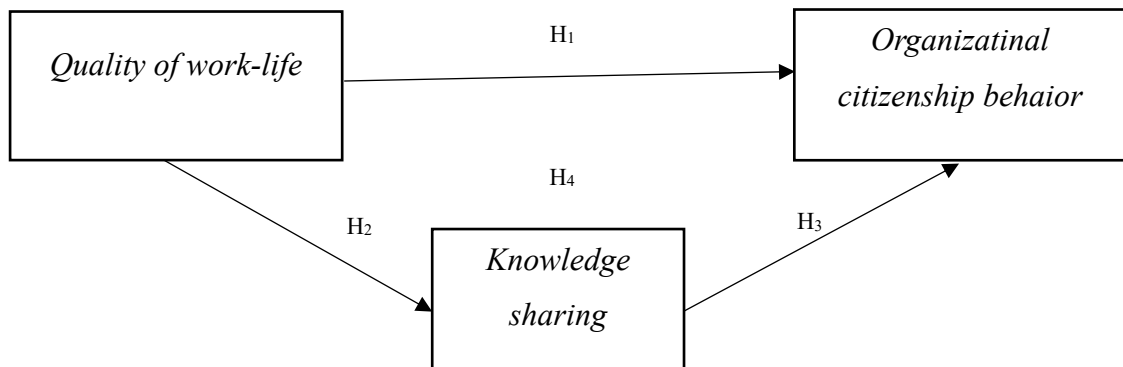
Penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan positif antara QWL, *knowledge sharing*, dan OCB. Pujiyanto (2021), membuktikan bahwa QWL dan *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap OCB pada karyawan PT Avian Avia. Hasil serupa ditemukan oleh Widyantari & Wibawa (2024) yang menyatakan bahwa QWL berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja, yang menjadi dasar munculnya perilaku OCB. Selain itu, penelitian Masrum *et al.* (2025) juga menegaskan bahwa *knowledge sharing* memiliki hubungan yang kuat dengan OCB, di mana berbagi pengetahuan meningkatkan komitmen dan kolaborasi antarpegawai. Dengan demikian, temuan-temuan tersebut memperkuat hipotesis bahwa *knowledge sharing* berperan sebagai variabel mediasi

yang signifikan dalam hubungan antara QWL dan OCB.

**H4: Knowledge sharing berperan signifikan sebagai variabel mediasi antara quality of work-life terhadap organizational citizenship behavior.**

## 2.5 Model Penelitian

Model penelitian atau yang biasa disebut dengan kerangka pemikiran adalah alur logis yang disusun peneliti berdasarkan teori-teori (dari kerangka teori/*theoretical framework*) untuk menjelaskan hubungan antar variabel dalam suatu penelitian tertentu (Chukwuedo & Uko-Aviomoh, 2015). Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan tinjauan pustaka dari variabel yang digunakan, maka model penelitian pada penelitian ini dapat dirancang seperti pada Gambar 2.1 berikut.



**Gambar 2. 1 Model Penelitian**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menerapkan metodologi kuantitatif guna memverifikasi hubungan antarvariabel melalui analisis data numerik yang bersifat objektif. Hal ini sejalan dengan pandangan Sekaran & Bougie (2016) yang menyatakan bahwa pendekatan kuantitatif merupakan sarana untuk menguji keterkaitan variabel menggunakan prosedur statistik. Selain mengidentifikasi hubungan sebab-akibat, penelitian ini juga membedah pola korelasi untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai keterhubungan antar unsur yang diteliti. Pendekatan ini dipilih karena relevansinya dalam memetakan dampak QWL terhadap OCB, dengan menempatkan *knowledge sharing* sebagai perantara (mediasi) dalam konteks industri perbankan.

#### **3.2 Definisi Operasional Variabel**

Analisis ini didasarkan pada tiga variabel penelitian yang memiliki keterkaitan fungsional satu sama lain. QWL berperan sebagai variabel independen, yaitu faktor yang dianggap memengaruhi perubahan pada variabel lain. OCB dijadikan variabel dependen, yakni hasil atau dampak yang muncul dari pengaruh QWL. Sementara itu, *knowledge sharing* ditempatkan sebagai variabel mediasi yang berfungsi menghubungkan QWL dengan OCB.

##### **1. Variabel bebas (*independent variabel*)**

Menurut Sekaran dan Bougie (2016) variabel independen adalah variabel yang memengaruhi atau menjadi penyebab perubahan pada variabel lain. Dalam penelitian ini QWL ditetapkan sebagai variabel independen. Menurut Pradhan *et al.* (2016) QWL dapat dipahami sebagai sebuah pendekatan manajemen yang berfokus pada upaya meningkatkan penghargaan terhadap karyawan, menciptakan budaya

kerja yang lebih baik, serta memperbaiki kondisi kerja baik secara fisik maupun emosional. Konstruk QWL dalam penelitian ini dioperasionalkan melalui adaptasi dimensi dari Huang *et al.* (2007). Dimensi-dimensi tersebut meliputi aspek keseimbangan kerja hidup, sifat atau karakteristik tugas, gaya kepemimpinan pengawas, serta pemenuhan imbalan dan manfaat bagi karyawan. Penelitian oleh Huang *et al.* (2007) memiliki kesamaan dengan penelitian ini, yaitu berada pada lingkup perbankan atau *accounting*, sehingga penggunaan 12 butir pertanyaan yang dirujuk dari jurnal tersebut masih dapat relevan bila diterapkan pada penelitian ini.

## 2. Variabel terikat (*dependent variable*)

Menurut Sekaran dan Bougie (2016) variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen dalam suatu penelitian. Pada penelitian ini, variabel terikat yang digunakan adalah OCB. Morrison (1994) menyatakan bahwa OCB merupakan tindakan sukarela karyawan yang melampaui kewajiban atau tuntutan formal pekerjaan. Perilaku ini tidak secara langsung diminta oleh organisasi, namun dilakukan untuk membantu kelancaran dan efektivitas organisasi secara menyeluruh.

Dimensi OCB diadaptasi dari penelitian Organ (2018) yang menyebutkan bahwa terdapat 5 dimensi yang mewakili variabel OCB, yaitu *courtesy*, *conscientiousness*, *altruism*, *civic virtue*, dan *sportsmanship*. Hermanto *et al.* (2024), dalam penelitiannya menggunakan Organ, (2018) sebagai dasar pembuatan item pertanyaan kuesioner, terdapat 9 butir pertanyaan yang akan diterapkan juga pada penelitian ini.

## 3. Variabel intervening (*intervening variable*)

Variabel *intervening* berfungsi sebagai mediator yang mengintervensi hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat, sebagaimana dinyatakan oleh Sekaran dan Bougie (2016). Penggunaan variabel ini bertujuan untuk memperjelas bagaimana kekuatan hubungan tersebut terbentuk. Studi ini secara spesifik menggunakan *knowledge sharing* untuk menjelaskan mekanisme pengaruh QWL terhadap munculnya perilaku OCB.

Menurut Wang & Noe (2010) *knowledge sharing* adalah proses pertukaran informasi, pengalaman, dan keterampilan antarindividu dalam organisasi. Aktivitas

ini penting untuk membangun organisasi yang adaptif dan inovatif, karena memungkinkan karyawan memperoleh informasi yang dibutuhkan guna meningkatkan kinerja dan menemukan solusi kreatif. Variabel *knowledge sharing* pada penelitian ini terdiri dari dua dimensi yaitu *knowledge donating* dan *knowledge collecting* yang diadaptasi dari penelitian Van Den Hooff & Ridder, (2004) terdapat 7 butir pertanyaan yang mewakili dua dimensi tersebut yang diadaptasi dari penelitian Jain *et al.* (2015) pada penelitian tersebut responden terdiri dari berbagai sektor industri, termasuk perbankan, keuangan, akuntansi, sumber daya manusia, dan pemasaran.

Mengacu pada definisi operasional yang telah dipaparkan, pengukuran seluruh variabel dalam studi ini dilakukan melalui penerapan skala Likert. Instrumen ini digunakan karena efektivitasnya dalam memetakan intensitas persetujuan atau opini responden terhadap butir-butir pernyataan terkait. Dalam lingkup riset sosial, skala Likert menjadi standar untuk mengonversi persepsi, sikap, serta pengalaman subjektif subjek penelitian menjadi data kuantitatif yang terstruktur. Sesuai dengan metodologi Dryon Taluke (2019), partisipan diminta menentukan pilihan jawaban berdasarkan tingkat kesepakatan mereka dalam rentang nilai tertentu (misalnya 1 = sangat tidak setuju hingga 4 = sangat setuju).

Adapun indikator yang akan digunakan untuk variabel yang telah dijelaskan diatas berupa 10 indikator yang mencakup total 28 item pertanyaan sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Definisi operasional variabel**

No.	Variabel	Indikator	Item Pertanyaan	Skala
1	<i>Quality of work-life</i>	<i>Work/life balance</i>	1. Pekerjaan saya saat ini tidak mengganggu kehidupan keluarga saya.	Likert
			2. Jam lembur pada pekerjaan saya saat ini masih dalam batas yang wajar.	
			3. Beban kerja pada pekerjaan saya saat ini masih dalam batas yang wajar.	
		<i>Job characteristics</i>	1. Pekerjaan saya memungkinkan saya untuk menentukan sendiri cara menyelesaikan tugas.	Likert
			2. Pekerjaan saya menantang.	
			3. Pekerjaan saya bersifat kreatif dan bermakna	
<i>Supervisory behavior</i>	1. Atasan saya memberikan arahan tentang bagaimana saya dapat meningkatkan kinerja pekerjaan.	Likert		

Lanjutan Tabel 3.1 Definisi operasional variabel

No.	Variabel	Indikator	Item Pertanyaan	Skala
2	<i>Organizational citizenship behavior</i>		2. Atasan saya memberikan bantuan untuk menyelesaikan masalah pekerjaan saya.	Likert
			3. Atasan saya memberikan pengakuan ketika saya bekerja dengan baik.	
		<i>Compensation and benefit</i>	1. Imbalan yang saya terima sudah sesuai dengan pekerjaan serupa di dalam organisasi ini.	
			2. Imbalan yang saya terima sudah sesuai dengan pekerjaan serupa di luar organisasi ini.	
			3. Saya merasa organisasi saya memperhatikan kesejahteraan karyawan.	
2. Saya bersedia meluangkan waktu untuk membantu orang lain dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.				
<i>Conscientiousness dan sportmanship</i>	1. Saya bersedia bekerja melebihi waktu yang telah ditentukan.			Likert
	2. Saya mematuhi peraturan kantor meskipun tidak ada yang mengawasi			
	3. Saya tidak suka mengeluh di tempat kerja			
<i>Courtesy</i>	1. Saya menjaga hubungan baik untuk menghindari masalah antarpribadi dengan rekan kerja dan atasan.			Likert
	2. Saya mempertimbangkan dampak dari tindakan saya terhadap rekan kerja.			
<i>Civic virtue</i>	1. Saya selalu mengikuti informasi, seperti pengumuman organisasi dan memo.			Likert
	2. Saya hadir dan terlibat dalam setiap kegiatan di kantor.			
3	<i>Knowledge sharing</i>	<i>Knowledge collecting</i>	1. Rekan kerja dalam departemen saya memberi tahu saya apa yang mereka ketahui ketika saya menanyakannya.	Likert
	2. Rekan kerja dalam departemen saya memberi tahu saya keterampilan yang mereka miliki ketika saya menanyakan.			
	3. Rekan kerja di luar departemen saya memberi tahu saya apa yang mereka ketahui ketika saya menanyakannya.			
	4. Rekan kerja di luar departemen saya memberi tahu keterampilan yang mereka miliki ketika saya menanyakannya.			

Lanjutan Tabel 3.1 Definisi operasional variabel

No.	Variabel	Indikator	Item Pertanyaan	Skala
		<i>Knowledge donating</i>	1. Ketika saya mempelajari sesuatu yang baru, saya memastikan bahwa rekan kerja di departemen saya juga dapat mempelajarinya.	Likert
			2. Saya membagikan informasi yang saya miliki kepada rekan kerja dalam departemen saya.	
			3. Saya membagikan keterampilan saya kepada rekan kerja dalam departemen saya.	

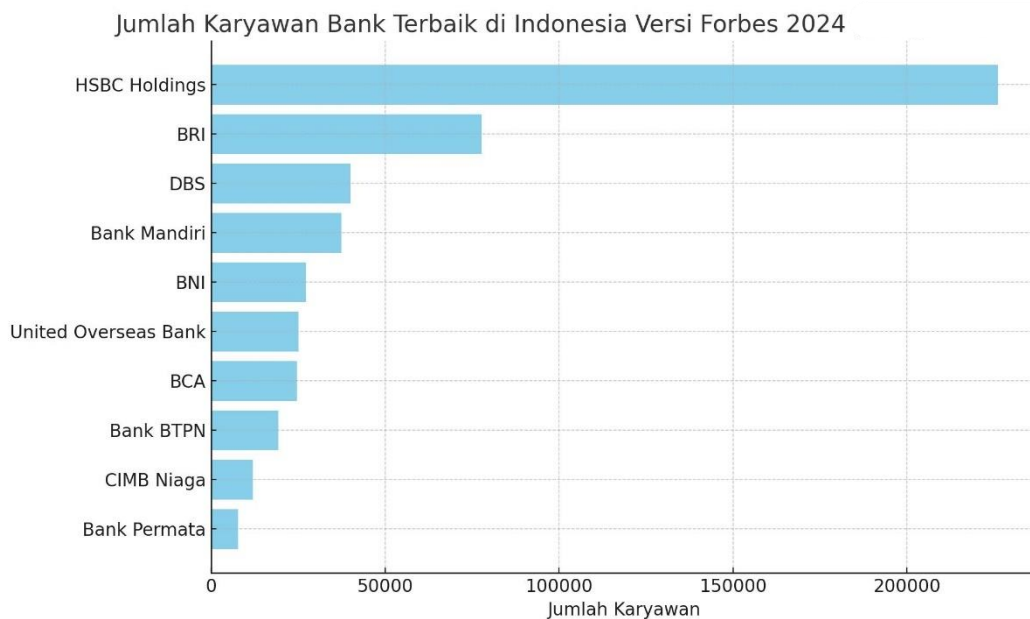
### 3.3 Pengukuran Variabel

Menurut Sekaran & Bougie (2016) skala pengukuran berfungsi sebagai instrumen baku untuk menguantifikasi atribut, opini, maupun sudut pandang individu mengenai suatu fenomena. Dalam studi ini, peneliti menerapkan skala interval melalui format Likert empat poin guna mengevaluasi derajat kesepakatan partisipan terhadap butir-butir pernyataan kuesioner. Penggunaan skala ini memfasilitasi proses identifikasi kecenderungan sikap responden secara presisi, dengan rentang penilaian mulai dari skor 1 yang merepresentasikan kondisi "sangat tidak setuju" hingga skor 4 untuk "sangat setuju."

### 3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

#### 3.4.1 Populasi

Sekaran & Bougie (2016) populasi merujuk pada keseluruhan kelompok orang, peristiwa, atau objek yang menjadi perhatian peneliti dan dari mana ingin menarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di industri perbankan di Indonesia. Gambar 3.1 menampilkan grafik jumlah karyawan pada 10 Bank terbaik di Indonesia versi Forbes (2024).



**Gambar 3.1 Daftar 10 Bank terbaik di Indonesia menurut Forbes (2024).**

Dalam penelitian ini, populasi difokuskan pada bank-bank BUMN yang masuk dalam daftar 10 bank terbaik di Indonesia menurut Forbes 2024 yaitu, BNI, BRI, dan Bank Mandiri. Pertimbangan pemilihan ini berkaitan erat dengan fokus penelitian mengenai QWL dan OCB. Bank BUMN memiliki jumlah karyawan yang besar, struktur organisasi yang kompleks, serta jaringan yang luas, sehingga dinamika kehidupan kerja di dalamnya lebih beragam dan menantang (Syarifuddin *et al.*, 2021). Kondisi tersebut memungkinkan analisis QWL menjadi lebih signifikan, karena kualitas kehidupan kerja sangat berpengaruh terhadap loyalitas, perilaku sukarela karyawan, dan budaya *knowledge sharing* dalam organisasi besar. Selain itu, sebagai bank milik negara, BUMN dituntut tidak hanya mengejar keuntungan, tetapi juga mendukung pembangunan ekonomi nasional (Astuti *et al.*, 2021). Hal ini menjadikan perilaku ekstra peran karyawan (OCB) dan praktik *knowledge sharing* semakin penting agar organisasi tetap adaptif, inovatif, dan mampu memberikan layanan prima.

### 3.4.2 Sampel

Ukuran sampel merupakan bagian dari populasi yang digunakan untuk mewakili keseluruhan populasi (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam penelitian ini, penentuan jumlah sampel mengacu pada pendapat Hair *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa

jumlah responden ideal disesuaikan dengan jumlah indikator dalam kuesioner, yaitu berkisar antara 5 hingga 10 kali jumlah indikator. Dengan total 28 butir pernyataan dalam kuesioner yang mengukur tiga variabel, maka jumlah minimal responden yang dibutuhkan adalah  $28 \times 5 = 140$  responden. Selain itu, Hair *et al.* (2022) juga menyarankan bahwa ukuran sampel yang memadai berada dalam kisaran 100 - 200 responden. Oleh karena itu, penggunaan 140 responden dalam penelitian ini dinilai telah memenuhi kriteria jumlah sampel yang layak.

Metode pemilihan sampel dalam studi ini menerapkan pendekatan *non-probability sampling* melalui kombinasi teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Karakteristik utama dari *non-probability sampling* adalah tidak adanya peluang yang setara bagi setiap elemen populasi untuk ditetapkan sebagai responden, sehingga seleksi didasarkan pada kriteria tertentu dan rujukan antar peserta (Sekaran & Bougie, 2016). Sementara itu, *purposive sampling* digunakan karena pemilihan responden didasarkan pada kriteria tertentu yang relevan serta mampu memberikan data sesuai dengan kebutuhan penelitian. Sampel penelitian terdiri atas karyawan perbankan yang ditentukan berdasarkan sejumlah kriteria, antara lain jenis kelamin, usia, masa kerja, status pekerjaan, pendapatan bulanan, status pernikahan, serta latar belakang pendidikan. Sementara itu, *snowball sampling* diterapkan dengan memanfaatkan rekomendasi dari responden sebelumnya untuk memperoleh responden berikutnya. Menurut Parker *et al.*, (2019) *snowball sampling* merupakan salah satu metode pengambilan sampel yang banyak digunakan dalam penelitian kuantitatif maupun kualitatif, di mana prosesnya sangat bergantung pada jaringan dan rujukan antarpartisipan.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan data primer sebagai sumber informasi utama. Sejalan dengan definisi dari Sekaran & Bougie (2016), data primer merupakan informasi yang dihimpun secara langsung dari sumber aslinya oleh peneliti, sehingga menjamin otentisitas dan relevansinya terhadap fokus studi. Pendekatan ini dipilih karena memberikan akses langsung kepada peneliti untuk mendapatkan data yang spesifik dan sesuai dengan tujuan riset melalui interaksi dengan responden.

Kuesioner digunakan sebagai instrumen utama dalam penghimpunan data primer. Sekaran & Bougie (2016) menjelaskan bahwa kuesioner merupakan metode pengumpulan informasi dengan menggunakan rangkaian pertanyaan atau pernyataan tertulis yang diajukan kepada responden. Secara teknis, survei ini didistribusikan secara digital menggunakan platform *Google Form*. Peneliti menempuh prosedur resmi dengan berkoordinasi bersama departemen Sumber Daya Manusia (HR) di setiap bank melalui surat elektronik resmi perusahaan. Melalui kerja sama ini, pihak HR membantu menyebarkan tautan kuesioner kepada para pegawai yang telah memenuhi spesifikasi sampel penelitian.

Seiring perkembangan teknologi, penyebaran kuesioner selain dilakukan secara tatap muka, juga dapat dilaksanakan melalui platform online. Creswell & John (2017) menyatakan bahwa pemanfaatan platform digital dapat mempermudah distribusi instrumen penelitian dan memperluas jangkauan responden. Oleh karena itu, dalam penelitian ini kuesioner disebarluaskan melalui aplikasi WhatsApp mengingat aplikasi ini banyak digunakan oleh masyarakat Indonesia dan telah banyak digunakan pada beberapa penelitian terdahulu sebagai media penyebaran kuesioner (Zayed, 2021; Mavhandu-Mudzusi *et al.*, 2022; Aisyah *et al.*, 2025). Penyebaran kuesioner secara daring dengan mengirim link *Google Form* menggunakan media WhatsApp memudahkan peneliti menjangkau responden dengan cepat, efisien, dan tetap menjaga validitas data.

Kuesioner pada penelitian ini terdiri dari 28 butir pernyataan yang mewakili 3 variabel, yaitu QWL terdiri dari 12 butir pernyataan digunakan untuk mewakili empat dimensi QWL, yaitu: keseimbangan kerja atau kehidupan (*work life balance*), karakteristik pekerjaan (*job characteristics*), perilaku pengawasan (*supervisory behavior*), serta kompensasi dan tunjangan (*compensation and benefits*) dimana setiap dimensi QWL diukur menggunakan 3 butir pernyataan yang diadopsi dari penelitian Huang *et al.* (2007). Selanjutnya adalah variabel OCB terdiri 9 butir pernyataan yang dikembangkan oleh Hermanto (2024) digunakan untuk mewakili lima dimensi OCB menurut Organ (1988) yaitu: sikap menolong (*altruisme*), kepatuhan (*conscientiousness*), jiwa *sportif* (*sportmanship*), sikap sopan dan menghargai (*courtesy*), partisipasi dan kepedulian terhadap organisasi (*civic virtue*). Variabel terakhir yaitu *knowledge sharing* terdiri dari 7 butir

pernyataan yang mewakili 2 dimensi *knowledge sharing* yaitu *knowledge collecting* dan *knowledge donating* yang diadopsi dari penelitian (Jain *et al.*, 2015).

### 3.6 Metode Analisis Data

Langkah pertama dalam pengolahan data dimulai dengan melakukan pengujian terhadap instrumen penelitian. Prosedur ini bertujuan untuk memverifikasi apakah alat ukur yang diterapkan telah memenuhi standar validitas serta reliabilitas yang dipersyaratkan. Melalui uji ini, peneliti dapat memastikan bahwa instrumen tersebut memang representatif dan konsisten, sehingga memiliki kelayakan untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut (Sekaran & Bougie, 2016).

#### 3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengevaluasi derajat akurasi instrumen riset dalam merepresentasikan konstruk yang sedang diteliti. Prosedur ini krusial untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan memang mampu memotret variabel target secara tepat dan tidak mengukur hal lain di luar fokus penelitian (Sekaran & Bougie, 2016).

##### 1. Uji validitas konvergen

Pengujian ini menilai keterkaitan antara variabel laten dengan konstruk melalui nilai *loading factor*, di mana nilai  $\geq 0,50$  dianggap layak dan  $\geq 0,70$  menunjukkan bukti kuat (Bagozzi & Yi, 1988). Hanya item dengan signifikansi tinggi yang dipertahankan sebagai alat ukur, sementara validitas konvergen dinyatakan terpenuhi jika nilai AVE  $\geq 0,50$  dengan loading signifikan pada setiap item.

##### 2. Uji validitas diskriminan

Uji validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap variabel laten memiliki karakteristik yang berbeda dan tidak saling berkorelasi secara berlebihan. Proses pengujian ini mengandalkan dua parameter utama, yaitu *fornell-larcker criterion* dan *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT). Dalam kriteria *fornell-larcker*, keabsahan tercapai apabila akar kuadrat dari *average variance extracted* (AVE) suatu konstruk melampaui nilai korelasi dengan konstruk lainnya, yang membuktikan bahwa variabel tersebut lebih dominan dalam menjelaskan indikator internalnya. Di sisi lain, nilai HTMT di bawah

ambang batas 0,85 hingga 0,90 mengonfirmasi bahwa terdapat diferensiasi yang nyata antar konstruk. Sinergi kedua metode ini sangat krusial untuk memastikan hasil penelitian terbebas dari bias akibat tumpang tindih antarvariabel (Bagozzi & Yi, 1988).

### **3.6.2 Uji Reliabilitas**

Tingkat keandalan atau reliabilitas mencerminkan konsistensi sebuah instrumen dalam menghasilkan data yang serupa saat diaplikasikan pada variabel yang sama. Sekaran & Bougie (2016) menjelaskan bahwa reliabilitas menjamin bahwa jawaban responden tetap ajek atau stabil. Evaluasi keandalan dalam studi ini dilakukan melalui analisis *cronbach's alpha*, di mana standar kelayakan ditetapkan pada nilai minimal 0,60. Apabila perolehan nilai lebih kecil dari 0,60, hal tersebut mengindikasikan rendahnya tingkat reliabilitas instrumen, sehingga data tidak layak untuk diproses lebih lanjut dalam penelitian.

### **3.6.3 Analisis Deskriptif dan Uji Korelasi**

Analisis deskriptif digunakan pada tahap awal untuk menguraikan dan meringkas informasi mengenai latar belakang partisipan serta sebaran data pada setiap variabel penelitian. Tujuan utamanya adalah memberikan basis pemahaman yang jelas mengenai identitas subjek dan kecenderungan jawaban yang terkumpul dalam penelitian. Menurut Ghozali (2018) menjelaskan bahwa analisis deskriptif berfungsi untuk memetakan distribusi data sehingga peneliti dapat mengevaluasi posisi tanggapan responden mulai dari sentimen positif hingga negatif. Agar data lebih mudah diinterpretasikan, hasil pengolahan disajikan dalam format tabel distribusi frekuensi dan persentase. Selain itu, penggunaan nilai rata-rata dan deviasi standar dilakukan untuk mengukur variasi jawaban pada setiap indikator penelitian.

Korelasi merupakan suatu ukuran yang digunakan untuk melihat hubungan monotonik antara dua variabel, yaitu kondisi ketika kenaikan pada satu variabel diikuti oleh kenaikan variabel lainnya ataupun diikuti oleh penurunan pada variabel lain (Schober & Schwarte, 2018). Salah satu metode yang dapat digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel adalah koefisien korelasi Pearson, yang diterapkan apabila data memenuhi asumsi distribusi normal secara simultan. Dalam penelitian

ini, pengujian korelasi antarvariabel dilakukan menggunakan metode Pearson Product Moment melalui aplikasi SPSS versi 30. Menurut Schober dan Schwarte (2018), interpretasi terhadap nilai koefisien korelasi dapat dijelaskan sebagai berikut.

**Tabel 3.2 Interpretasi koefisien korelasi**

Koefisien korelasi	Penjelasan
0,00–0,10	Korelasi dapat diabaikan
0,10–0,39	Korelasi lemah
0,40–0,69	Korelasi sedang
0,70–0,89	Korelasi kuat
0,90–1,00	Korelasi sangat kuat

### 3.6.4 Uji Hipotesis

Setelah data kuesioner telah dinyatakan valid dan reliabel, dan telah dilakukan uji normalitas, maka tahap selanjutnya adalah menguji data penelitian. Penelitian ini menggunakan metode analisis *structural equation modeling* (SEM) dengan pendekatan *partial least squares* (PLS) untuk mengkaji hubungan di antara variabel laten yang terdiri dari QWL, OCB, dan *knowledge sharing*. Pendekatan SEM-PLS dipilih sebab mampu menganalisis model yang kompleks tanpa menuntut asumsi distribusi data yang normal (Curado & Vieira, 2019).

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan SEM-PLS dengan beberapa tahapan pengujian. Pertama, dilakukan uji *convergent validity* untuk mengetahui validitas konstruk melalui nilai *factor loading* dan AVE, dengan kriteria *loading*  $\geq 0,40$  dan  $AVE \geq 0,50$ . Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan menggunakan *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dengan kriteria  $\geq 0,70$  untuk memastikan konsistensi instrumen. Uji berikutnya adalah *discriminant validity* yang dilihat melalui nilai HTMT *ratio* dengan batas  $\leq 0,90$ , guna memastikan setiap konstruk berbeda satu sama lain. Kemudian dilakukan uji *collinearity* menggunakan nilai VIF dengan kriteria  $\leq 5,00$  untuk menghindari adanya multikolinearitas. Tahap selanjutnya adalah uji *model predictive power* yang mengacu pada nilai  $R^2$  Adjusted,  $Q^2$  Predict, dan  $F^2$ , di mana  $R^2$  Adjusted harus dilaporkan,  $Q^2 \geq 0$ , dan  $F^2$  menunjukkan kategori kecil (0,02), sedang (0,15), atau besar (0,35). Setelah itu, dilakukan uji *predictive accuracy* dengan menggunakan

CVPAT (*average loss difference*), di mana hasil  $\leq 0,00$  (negatif) menunjukkan model lebih baik. Terakhir, dilakukan uji *hypothesis testing* dengan melihat nilai *path coefficients* (T, p). Hipotesis diterima jika  $p < 0,05$  serta didukung dengan *bootstrapping* (BCa) untuk memperoleh data yang lebih kuat. Seluruh hasil pengujian tersebut disajikan dalam bentuk tabel sesuai jenis uji yang dilakukan, mulai dari tabel validitas, reliabilitas, hingga tabel koefisien jalur.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Simpulan

Setelah dilakukan pengolahan data terhadap sampel karyawan bank BUMN (BNI, BRI, dan Bank Mandiri), penelitian ini berhasil membuktikan keterkaitan antara kualitas kehidupan kerja dan perilaku kewargaan organisasi melalui peran mediasi berbagi pengetahuan. Temuan ini secara fundamental telah menjawab seluruh rumusan masalah penelitian. Berdasarkan hasil tersebut, ditarik simpulan sebagai berikut.

Apakah variabel *quality of work-life* berpengaruh terhadap variabel *organizational citizenship behavior* pada karyawan BNI, BRI, dan Bank Mandiri di Indonesia.

Berdasarkan hasil uji hipotesis, ditemukan bahwa **hipotesis pertama dinyatakan didukung**, di mana QWL terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hasil analisis menunjukkan bahwa QWL tidak hanya berpengaruh secara statistik, tetapi juga memiliki makna substantif dalam membentuk perilaku karyawan. Kontribusi QWL dalam menjelaskan variasi OCB menegaskan bahwa kualitas lingkungan kerja merupakan faktor kontekstual yang nyata dalam mendorong perilaku ekstra peran.

Apakah variabel *quality of work-life* berpengaruh terhadap variabel *knowledge sharing* pada karyawan BNI, BRI, dan Bank Mandiri di Indonesia.

Berdasarkan hasil uji hipotesis, ditemukan bahwa **hipotesis kedua dinyatakan didukung**, QWL terbukti berpengaruh positif dan sangat kuat terhadap *knowledge sharing*. Hasil ini menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja menjadi faktor dominan dalam mendorong perilaku berbagi pengetahuan di organisasi. Hasil analisis deskriptif menunjukkan *knowledge sharing* paling kuat terjadi dalam lingkup internal departemen, tercermin dari tingginya inisiatif individu untuk

membagikan pengetahuan baru kepada rekan kerja. Namun, skor yang lebih rendah pada aspek berbagi lintas departemen menunjukkan bahwa kolaborasi antarunit masih menjadi tantangan, kemungkinan dipengaruhi oleh keterbatasan koordinasi, atau rendahnya kepercayaan lintas fungsi.

Apakah variabel *knowledge sharing* berpengaruh terhadap variabel *organizational citizenship behavior* pada karyawan BNI, BRI, dan Bank Mandiri di Indonesia.

Berdasarkan hasil uji hipotesis, ditemukan bahwa **hipotesis ketiga dinyatakan didukung**, di mana *knowledge sharing* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, meskipun efeknya tergolong kecil hingga mendekati sedang. Hasil ini menunjukkan bahwa praktik berbagi pengetahuan bukan sekadar aktivitas tambahan, tetapi memiliki peran fungsional dalam membentuk perilaku ekstra peran karyawan. Karyawan yang terbiasa berbagi informasi dan pengalaman cenderung lebih peka terhadap kebutuhan rekan kerja dan bersedia membantu secara sukarela, yang memperluas orientasi kerja dari individual menjadi kolektif.

Apakah variabel *knowledge sharing* berpengaruh sebagai variabel mediasi antara variabel *quality of work-life* dan variabel *organizational citizenship behavior* pada karyawan BNI, BRI, dan Bank Mandiri di Indonesia.

Berdasarkan hasil uji hipotesis, ditemukan bahwa **hipotesis keempat dinyatakan didukung**, *knowledge sharing* berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara QWL dan OCB. Hasil penelitian menunjukkan bahwa QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*. *Knowledge sharing* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, sementara itu pengaruh langsung QWL terhadap OCB tetap signifikan. Hal ini menegaskan bahwa QWL tidak hanya memengaruhi OCB secara langsung, tetapi juga melalui mekanisme berbagi pengetahuan. Kondisi ini memunculkan motivasi karyawan untuk berkontribusi lebih, baik melalui penyelesaian tugas formal maupun perilaku ekstra peran. *Knowledge sharing* berfungsi sebagai proses sosial dan psikologis yang menjembatani hubungan tersebut, memperkuat interaksi sosial, membangun kepercayaan, serta menumbuhkan budaya kolaboratif yang mendorong munculnya OCB seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan harmonis, dan berpartisipasi aktif dalam organisasi

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan mengenai pengaruh *quality of work-life* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *knowledge sharing* pada karyawan BNI, BRI, dan Bank Mandiri di Indonesia, maka beberapa saran yang diberikan dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi organisasi maupun pihak-pihak terkait dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan efektivitas organisasi. Saran yang diberikan adalah sebagai berikut:

1. pihak perbankan disarankan untuk lebih memperhatikan pengelolaan jam kerja dan keseimbangan kehidupan kerja karyawan guna meningkatkan kualitas kehidupan kerja. Hal ini didasarkan pada item ‘Jam lembur pada pekerjaan saya saat ini masih dalam batas yang wajar’ yang memperoleh nilai *mean* terendah pada variabel QWL. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian responden merasa jam lembur kerja yang diberikan perusahaan masih belum sepenuhnya berada dalam batas yang ideal sehingga berpotensi menimbulkan kelelahan kerja dan mengurangi kenyamanan karyawan dalam bekerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap pembagian beban kerja, pengaturan waktu kerja, serta penyesuaian target pekerjaan agar jam lembur dapat diminimalkan dan tetap berada dalam batas yang wajar. Selain itu, perusahaan juga dapat menerapkan sistem kerja yang lebih fleksibel untuk membantu karyawan menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan.
2. Pihak perbankan disarankan untuk meningkatkan budaya kerja sama dan kepedulian antar karyawan guna memperkuat *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal ini didasarkan pada item ‘Saya bersedia membantu rekan kerja yang sedang sibuk’ yang memperoleh nilai *mean* terendah pada variabel OCB. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian responden masih belum sepenuhnya memiliki inisiatif yang tinggi dalam membantu rekan kerja yang sedang menghadapi beban pekerjaan yang menumpuk. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif melalui kegiatan *team building*, peningkatan komunikasi interpersonal, serta budaya kerja yang mendorong kerja sama antar karyawan. Selain itu, atasan juga diharapkan dapat memberikan contoh perilaku saling membantu sehingga tercipta hubungan kerja yang lebih harmonis dan suportif.

3. Pihak perbankan disarankan untuk meningkatkan komunikasi dan koordinasi lintas departemen guna memperkuat berbagi pengetahuan antar karyawan. Hal ini didasarkan pada indikator ‘Rekan kerja di luar departemen saya memberitahu saya apa yang mereka ketahui ketika saya menanyakannya’ yang memperoleh nilai *mean* terendah pada variabel *knowledge sharing*. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian responden merasa proses berbagi informasi dan pengetahuan antar departemen masih belum berjalan secara optimal. Oleh karena itu, perusahaan dapat memfasilitasi kegiatan *sharing session*, forum diskusi lintas divisi, maupun pelatihan bersama agar pertukaran informasi antar karyawan dapat berjalan lebih efektif. Dengan meningkatnya *knowledge sharing* antar departemen, diharapkan koordinasi kerja dan efektivitas organisasi juga dapat meningkat.

**Bagi Penelitian Selanjutnya**, disarankan untuk memperluas cakupan penelitian dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi OCB, seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, atau budaya organisasi, sehingga model penelitian menjadi lebih komprehensif. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat memperluas objek penelitian tidak hanya pada sektor perbankan, tetapi juga pada industri lain untuk meningkatkan generalisasi hasil penelitian. Penambahan jumlah responden dan penggunaan teknik sampling yang lebih beragam juga disarankan guna meningkatkan kekuatan analisis. Penggunaan metode campuran (*mixed methods*) atau pendekatan kualitatif, seperti wawancara mendalam, juga dianjurkan untuk menggali secara lebih komprehensif dinamika *knowledge sharing* dan perilaku OCB yang mungkin tidak sepenuhnya terungkap melalui kuesioner kuantitatif.

### **5.3 Limitasi Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Pertama, data penelitian sepenuhnya diperoleh melalui pendekatan *self-report*, sehingga sangat bergantung pada persepsi subjektif responden dan berpotensi mengandung bias penilaian pribadi. Kedua, desain penelitian yang bersifat *cross-sectional* hanya menangkap kondisi pada satu periode waktu tertentu, sehingga belum mampu menjabarkan dinamika hubungan antar variabel secara longitudinal. Ketiga, jumlah responden yang diperoleh masih relatif terbatas jika dibandingkan dengan populasi karyawan perbankan di

Indonesia secara keseluruhan. Hal ini memungkinkan hasil penelitian belum sepenuhnya merepresentasikan kondisi populasi yang lebih luas. Keempat, keterbatasan waktu dalam proses pengumpulan data juga turut memengaruhi jangkauan responden, sehingga variasi karakteristik responden belum tergambar secara optimal. Kelima, penelitian ini hanya memfokuskan pada variabel *quality of work-life*, *organizational citizenship behavior*, dan *knowledge sharing*, sementara faktor-faktor lain yang secara teoritis berpotensi memengaruhi perilaku ekstra peran karyawan belum dimasukkan dalam model penelitian. Penggunaan pendekatan kuantitatif semata juga menyebabkan penelitian ini belum mampu menggali perilaku secara lebih mendalam, yang sebenarnya dapat diperoleh melalui kombinasi metode seperti wawancara atau observasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adil, A., Kausar, S., Ameer, S., Ghayas, S., & Shujja, S. (2023). *Impact of Organizational Socialization on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Knowledge Sharing And Role Clarity*. *Current Psychology*, 42(7), 5685–5693. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01899-x>
- Agus, A., & Selvaraj, R. (2020). *The Mediating Role of Employee Commitment in The Relationship Between Quality of Work Life and The Intention to Stay*. *Employee Relations*, 42(6), 1231–1248. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2019-0292>
- Ahinful, A. A., Opoku Mensah, A., Koomson, S., Cobblah, C., Takyi, G., & Kwarteng, A. H. (2025). *Achieving Banking Industry Innovation Performance Using Total Quality Management: An Empirical Study*. *The TQM Journal*, 37(5), 1292–1319.
- Aisyah, D. N., Mayadewi, C. A., Utami, A., Rahman, F. M., Adriani, N. H., Al Farozi, E., Sayoko, M. H., Chairunisa, A., Restiana, L., & Manikam, L. (2025). *Using WhatsApp for Nutrition Surveillance Among Children Under 5 Years in West Java, Indonesia: Cross-Sectional Survey and Feasibility Study*. *JMIR Pediatrics and Parenting*, 8(1), e58752.
- Ardila, W., Huda, N., Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Yarsi Jl Letjen Suprpto, J., Putih, C., & Jakarta Pusat, K. (2018). Pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) dan *Organizational Climate* terhadap Kepuasan Kerja yang Berimplikasi pada *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Karyawan di Politeknik LP3I Jakarta (Vol. 7, Number 1).
- Astuti, N. P., Bakri, R., & Zakia, N. (2021). Perbandingan Kinerja Keuangan Perbankan BUMN dan Perbankan Swasta. *Jurusan Manajemen, STIEM Bongaya*, 11(2).
- Ayung, N., Sugianto, P., Cinintya Pratama, B., Hariyanto, E., & Hapsari, I. (2024). *The Mediating Role of Knowledge Sharing in The Relationship Between Human Capital, Structural Capital, Spiritual Capital, and MSMEs innovation*. *Journal of Enterprise and Development (JED)*, 6(1).
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). *On the Evaluation of Structural Equation Models*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
- Becker, G. S., & Tomes, N. (1986). *Human Capital and the Rise and Fall of Families*. *Journal of Labor Economics*, 4(3, Part 2), S1–S39.
- Berger, A. N., & Humphrey, D. B. (1997). *Efficiency of Financial Institutions: International Survey and Directions for Future Research*. *European Journal of Operational Research*, 98(2), 175–212.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons.
- Chang, W.-J., Liao, S.-H., Lee, Y.-J., & Lo, W.-P. (2015). *Organizational Commitment, Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behaviour: the Case of the Taiwanese Semiconductor Industry*. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(3), 299–310.

- Chin, W. W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. Modern Methods for Business Research*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Chukwuendo, S. O., & Uko-Aviomoh, E. E. (2015). *Building Theoretical and Conceptual Frameworks for Quantitative Research Report in Education. African Journal of Studies in Education*, 10(2), 83–101.
- Creswell, & John W. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Cummings, J. (2003). *Knowledge sharing. Washington DC: The World Bank*.
- Curado, C., & Vieira, S. (2019). *Trust, knowledge sharing and organizational commitment in SMEs. Personnel Review*, 48(6), 1449–1468. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0094>
- Davoudi, R., & Gadimi, M. (2017). *The Relationship Between Work Life Quality and Organizational Citizenship Behavior among Primary School Teachers in Zanjan. In International Journal of Scientific Management and Development*, 5(3), 89–93.
- De Jong, M., de Boer, A. G. E. M., Tamminga, S. J., & Frings-Dresen, M. H. W. (2015). *Quality of Working Life Issues of Employees with a Chronic Physical Disease: a Systematic Review. Journal of Occupational Rehabilitation*, 25(1), 182–196.
- Dewi, R. M., & Perdhana, M. S. (2016). Peran Gender, Usia, dan Tingkat Pendidikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *Diponegoro Journal of Management*, 5(2), 345–353.
- Dryon Taluke. (2019). Analisis Preferensi Masyarakat dalam Pengelolaan Ekosistem Mangrove di Pesisir Pantai Kecamatan Loloda Kabupaten Halmahera Barat. *Jurnal Spasial*, 6(2).
- Edmondson, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Fatril, R., Putra, R. B., Dewi, R. C., & Fitri, H. (2022). Pengaruh *Servant Leadership* dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada Dinas Pendidikan Kota Padang. *Journal of Law and Economics*, 1(1), 21–31. <https://doi.org/10.56347/jle.v1i1.37>
- Gibbert, M., & Krause, H. (2002). *Practice Exchange in a Best Practice Marketplace. Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practices*, 2, 89–105.
- Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). *On the Fintech Revolution: Interpreting the Forces of Innovation, Disruption, and Transformation in Financial Services. Journal of Management Information Systems*, 35(1), 220–265.
- Grote, G., & Guest, D. (2017). *The Case for Reinvigorating Quality of Working Life Research. Human Relations*, 70(2), 149–167.
- Hair, J.F., et al. (2022) *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE.
- Helmstädter, E. (2003). *The Institutional Economics of Knowledge Sharing: Basic Issues. In The Economics of Knowledge Sharing (pp. 11–38)*. Edward Elgar Publishing.

- Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. (2024). *The Mediating Role of Quality of Work Life and Organizational Commitment in The Link Between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior*. *Heliyon*, *10*(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27664>
- Heryana, A. (2023). *Bekerja dengan data tidak normal*. Jakarta: Universitas Esa Unggul.
- Hoegl, M., Parboteeah, K. P., & Munson, C. L. (2003). Team-level antecedents of individuals' knowledge networks. *Decision Sciences*, *34*(4), 741–770.
- Huang, T.-C., Lawler, J., & Lei, C.-Y. (2007). *The Effects of Quality of Work Life on Commitment and Turnover Intention*. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, *35*(6), 735–750.
- Hui, C., Lam, S. S. K., & Law, K. K. S. (2000). Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, *85*(5), 822–828. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.822>
- Ip, R. K. F., & Wagner, C. (2008). Weblogging: A study of social computing and its impact on organizations. *Decision Support Systems*, *45*(2), 242–250.
- Ishfaq, M., Al-Hajieh, H., & Alharthi, M. (2022). Quality of work life (QWL) and its impact on the performance of the banking industry in Saudi Arabia. *International Journal of Financial Studies*, *10*(3), 61.
- Jackson, S. E., Chuang, C.-H., Harden, E. E., & Jiang, Y. (2006). Toward developing human resource management systems for knowledge-intensive teamwork. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 27–70). Emerald Group Publishing Limited.
- Jain, K. K., Sandhu, M. S., & Goh, S. K. (2015). Organizational climate, trust and knowledge sharing: Insights from Malaysia. *Journal of Asia Business Studies*, *9*(1), 54–77. <https://doi.org/10.1108/JABS-07-2013-0040>
- Kasbuntoro, D. I., Maemunah, S., Mahfud, I., Fahlevi, M., & Parashakti, R. D. (2020). Work-life balance and job satisfaction: A case study of employees on banking companies in Jakarta. *International Journal of Control and Automation*, *13*(4), 439–451.
- Kumar Chaturvedi, S., & Mohan Saxena, H. (2017). *Impact of Quality of Work Life on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Reference to Higher Education Teachers in Lucknow City*. *International Journal of Applied Research*, *3*(7), 395–399. [www.allresearchjournal.com](http://www.allresearchjournal.com)
- Lau, R. S. M., & May, B. E. (1998). A win-win paradigm for quality of work life and business performance. *Human Resource Development Quarterly*, *9*(3), 211–226.
- Luu, T. T. (2019). Service-oriented high-performance work systems and service-oriented behaviours in public organizations: the mediating role of work engagement. *Public Management Review*, *21*(6), 789–816.
- Lyman, B., Biddulph, M. E., Hopper, V. G., Horton, M. K., Mendon, C. R., Thorum, K. C., & Smith, E. L. (2021). Creating a work environment conducive to organizational learning. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, *52*(6), 281–285.
- Masrum, M., Akob, M., & Jumady, E. (2025). The Role of Organizational Commitment in Mediating the Effect of Knowledge Sharing and

- Competence on Organizational Citizenship Behavior. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 5(1), 251–265.
- Mavhandu-Mudzusi, A. H., Moyo, I., Mthombeni, A., Ndou, A., Mamabolo, L., Ngwenya, T., Marebane, T., & Netshapapame, T. (2022). WhatsApp as a qualitative data collection method in descriptive phenomenological studies. *International Journal of Qualitative Methods*, 21, 16094069221111124.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543–1567.
- Muchtar, F. (2015). *Construction of a Purchase Intention Model Based on Utility Theory: A Study of Foreign Banks in Indonesia* [Thesis]. Curtin University.
- Nadler, D. A., & Lawler 3rd, E. E. (1983). Quality of work life: perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, 11(3), 20–30.
- Ng, T. W. H., Lam, S. S. K., & Feldman, D. C. (2016). Organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: Do males and females differ? *Journal of Vocational Behavior*, 93, 11–32.
- Nonnis, M., Mura, A. L., Scrima, F., Cuccu, S., & Fornara, F. (2022). The moderation of perceived comfort and relations with patients in the relationship between secure workplace attachment and organizational citizenship behaviors in elderly facilities staff. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2), 963.
- Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Lagdameo, Y. J., & Tupa, N. S. (2018). A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. *Personnel Review*, 47(4), 821–862.
- Olan, F., Liu, S., Neaga, I., & Alkhurajji, A. (2016). How knowledge sharing and business process contribute to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 69(11), 5222–5227.
- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 295–306.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157.
- Parker, C., Scott, S., & Geddes, A. (2019). Snowball sampling. *SAGE Research Methods Foundations*.
- Pio, R. J., & Lengkong, F. D. J. (2020). The relationship between spiritual leadership to quality of work life and ethical behavior and its implication to increasing the organizational citizenship behavior. *Journal of Management Development*, 39(3), 293–305. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2018-0186>
- Pio, R. J., & Tampi, J. R. E. (2018). The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 757–767.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Kumari, I. G. (2016). Effect of work–life balance on organizational citizenship behaviour: Role of organizational commitment. *Global Business Review*, 17(3\_suppl), 15S-29S.
- Pujianto, W. E. (2021). Pengaruh Budaya Mutu, Tingkat Quality Of Work Life (Qwl) Dan Knowledge Management Terhadap Organization Citizenship Behavior (Ocb):(Studi Pada Karyawan Pt. Avian Avia). *Greenomika*, 3(1), 1–8.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior (Edisi 16)*. Salemba Empat. Schein, EH (2009). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Bussines: A Skill-Building Approach* (John Wiley & Sons).
- Sekaran, U. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Shyyab, Y., Mutahar, A. M., Zouria, A., & Rawlinson, J. (2025). Driving innovation in banking sector: the role of transformational leadership and knowledge sharing. *Strategy & Leadership*.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D.-J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241–302.
- Snell, S. A., Morris, S. S., & Bohlander, G. W. (2019). Managing human resources 18th edition. *Managing Human Resources*,.
- Sofiah, D., Hartono, M., & Sinambela, F. (2022). Millennial’s Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Interdisciplinary Conference of Psychology, Health, and Social Science (ICPHS 2021)*, 76–83.
- Sriningsih, M., Hatidja, D., & Prang, J. D. (2018). Penanganan multikolinearitas dengan menggunakan analisis regresi komponen utama pada kasus impor beras di Provinsi Sulut. *Jurnal Ilmiah Sains*, 18(1), 18–24.
- Sriwahyuni, M. B., & Wibawa, I. M. A. (2021). Knowledge Sharing Memediasi Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Perilaku Inovatif Karyawan pada Industri Kerajinan Kayu. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 10(11), 1141. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2021.v10.i11.p05>
- Sulistyo, H. (2017). Organizational Citizenship Behavior of Islamic Banks through Meaning in Life and Meaning of Work. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 21(4), 197351.
- Syaifuddin, D. L., Lubis, F. R. A., & Emma Novirsari, N. (2021). *Model Efektif Menciptakan Kepuasan Karyawan pada Perusahaan BUMN*. Penerbit KBM Indonesia.
- Tamsah, H., Ansar, Gunawan, Yusriadi, Y., & Farida, U. (2020). Training, knowledge sharing, and quality of work-life on civil servants performance in Indonesia. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 7(3), 163–176.

- Tønnessen, Ø., Dhir, A., & Flåten, B.-T. (2021). Digital knowledge sharing and creative performance: Work from home during the COVID-19 pandemic. *Technological Forecasting and Social Change*, *170*, 120866.
- Van Den Hooff, B., & Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, *8*(6), 117–130. <https://doi.org/10.1108/13673270410567675>
- Van der Crujisen, C., De Haan, J., & Roerink, R. (2023). Trust in financial institutions: A survey. *Journal of Economic Surveys*, *37*(4), 1214–1254.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, *20*(2), 115–131.
- Watson, J., & Partridge, H. (n.d.). *Towards Tacit Knowledge Sharing over Social Web Tools*.
- Widyani, A. A. D., Sarmawa, I. W. G., & Dewi, I. G. A. M. (2017). *The Roles of Knowledge Sharing in Mediating The Effect of Self-Efficacy and Self-Leadership Toward Innovative Behavior*. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, *19*(2). <https://doi.org/10.9744/jmk.19.2.112-117>
- Widyantari, N., & Wibawa, I. M. A. (2024). Peran Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Quality of Work Life Terhadap Employee Engagement. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, *13*(3), 410–428.
- Wiewiora, A., Trigunarsyah, B., Murphy, G., & Coffey, V. (2013). Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context. *International Journal of Project Management*, *31*(8), 1163–1174.
- Wulf, A., & Butel, L. (2017). Knowledge sharing & collaborative relationships in business ecosystems & networks: A definition & a demarcation. In *Industrial Management and Data Systems* (Vol. 117, Number 7, pp. 1407–1425). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2016-0408>
- Yen, H. R., & Niehoff, B. P. (2004). *Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Effectiveness: Examining Relationships in Taiwanese Banks*. *Journal of Applied Social Psychology*, *34*(8), 1617–1637.
- Zayas-Ortiz, M., Rosario, E., Marquez, E., & Colón Gruñeiro, P. (2015). *Relationship Between Organizational Commitments and Organizational Citizenship Behaviour in a Sample of Private Banking Employees*. *International Journal of Sociology and Social Policy*, *35*(1/2), 91–106.
- Zayed, H. (2021). *Researching Digital Sociality: Using WhatsApp to Study Educational Change*. *Journal of Digital Social Research*, *3*(2), 44–69.
- Zheng, J., Wu, G., & Xie, H. (2017). *Impacts of Leadership on Project-Based Organizational Innovation Performance: The Mediator of Knowledge Sharing and Moderator of Social Capital*. *Sustainability (Switzerland)*, *9*(10). <https://doi.org/10.3390/su9101893>