Indonesian Journal of Multidisciplinary on Social and Technology
Homepage: https://journal.ilmudata.co.id/index.php/ijmst
Vol. 4 No. 3 (2026) pp: 6448-6461
P-ISSN: 2986-6790, e-ISSN: 2986-6782

Analisis Pengaruh *Quality of Work Life* dan *Reward & Recognition* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Kota Malang)

Khusnul Chotimah, Adya Hermawati, Mulyono
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Widya Gama Malang
mia2.Khusnul@gmail.com, adya@widyagama.ac.id mulyono@widyagama.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Quality of Work Life (QWL) dan Reward & Recognition terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel mediasi pada pegawai PNS LPP RRI Kota Malang. Latar belakang penelitian adalah peningkatan capaian kinerja yang signifikan, dari rata-rata 97% pada tahun 2023 menjadi 274,61% pada tahun 2024 dengan predikat "Sangat Memuaskan", sehingga menarik untuk dikaji faktor-faktor yang memengaruhinya. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif eksplanatori dengan populasi seluruh pegawai PNS berjumlah 30 orang. Teknik sampling jenuh menetapkan seluruh populasi sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert 1–5 dan dianalisis dengan PLS-SEM menggunakan SmartPLS 4. Evaluasi model mencakup uji outer loading, AVE, dan reliabilitas konstruk, sedangkan uji hipotesis dilakukan dengan bootstrapping. Hasil menunjukkan QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (t=2,051; p=0,040) maupun OCB (t=3,594; p=0,000). Sebaliknya, Reward & Recognition tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (t=0,212; p=0,832) maupun OCB (t=0,235; p=0,814). OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (t=3,004; p=0,003). Uji mediasi membuktikan OCB mampu memediasi pengaruh QWL terhadap Kinerja (t=2,073; p=0,038), tetapi tidak mampu memediasi pengaruh Reward & Recognition terhadap Kinerja (t=0,213; p=0,831). Simpulan, QWL merupakan faktor dominan peningkatan kinerja, baik langsung maupun melalui OCB, sedangkan Reward & Recognition tidak terbukti berpengaruh di sektor publik. Saran bagi LPP RRI adalah meningkatkan QWL dan OCB, serta mengevaluasi sistem penghargaan agar lebih adil dan transparan. Peneliti selanjutnya disarankan memperluas responden dan menambahkan variabel lain seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Kata kunci: Quality of Work Life, Reward & Recognition, Organizational Citizenship Behavior, Kinerja Karyawan.

Abstract

This study analyzes the effect of Quality of Work Life (QWL) and Reward & Recognition on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as mediation among civil servants at LPP RRI Malang City. The research is motivated by a significant performance increase, from 97% in 2023 to 274.61% in 2024. A quantitative explanatory approach was used, with 30 civil servants as the population. Saturated sampling made all population respondents. Data were collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using PLS-SEM with SmartPLS 4. Model evaluation included outer loading, AVE, and reliability tests, while hypothesis testing used bootstrapping. Results show QWL positively affects Employee Performance (t=2.051; p=0.040) and OCB (t=3.594; p=0.000). Reward & Recognition does not significantly affect Employee Performance (t=0.212; p=0.832) nor OCB (t=0.235; p=0.814). OCB positively affects Employee Performance (t=3.004; p=0.003). OCB mediates the QWL effect on Employee Performance (t=2.073; p=0.038) but fails to mediate Reward & Recognition's effect (t=0.213; p=0.831). QWL is the dominant factor in improving performance, both directly and through OCB, while Reward & Recognition has no effect in the public sector. Recommendations include enhancing QWL and OCB, and evaluating the reward system. Future research should expand respondents and include variables like job satisfaction and organizational commitment.

Keywords: Quality of Work Life, Reward & Recognition, Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance.

1. Pendahuluan

Keberadaan sumber daya manusia mempunyai kedudukan penting sebagai penggerak utama dalam operasional sebuah organisasi. Pada lingkungan instansi publik, kualitas kinerja pegawai menjadi salah satu indikator yang menentukan kecakapan organisasi dalam memberi pelayanan yang efektif kepada masyarakat. Kinerja pegawai dilihat dari hasil pekerjaan yang dicapai, dan tercermin dari tanggung jawab, loyalitas, kedisiplinan, dan kontribusi positif dalam mendukung pencapaian tujuan bersama. Pengelolaan pegawai yang memperhatikan aspek motivasi, kepuasan kerja, dan keterlibatan individu bisa membantu menciptakan organisasi yang lebih produktif.

Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia (LPP RRI) sebagai institusi negara mempunyai tanggung jawab dalam menyampaikan informasi, edukasi, hiburan, dan nilai sosial kepada masyarakat luas. Pelaksanaan fungsi tersebut membutuhkan dukungan pegawai yang mempunyai kompetensi serta kinerja yang baik. Pencapaian tujuan LPP RRI sangat dipengaruhi oleh kecakapan sumber daya manusia dalam menjalankan berbagai program sesuai arah organisasi dan prinsip tata kelola publik yang berkualitas.

Capaian kinerja yang tinggi mengindikasikan adanya kondisi internal organisasi yang mendukung optimalisasi kinerja karyawan. Satu contoh faktor yang diduga punya peran sentral yakni *Quality of work life* (QWL), yakni persepsi karyawannya terhadap kualitas kehidupan kerja yang mencakup kenyamanan lingkungan kerja, keamanan, harmonisasi aktivitas profesional dengan kehidupan di luar pekerjaan, disertai adanya dukungan institusi terhadap kenyamanan dan kondisi karyawan. Karyawan yang merasakan kualitas kehidupan kerja yang baik seringkali mempunyai tingkat kepuasan dan motivasi kerjanya yang tinggi, menjadikannya bisa memberi sumbangsih maksimal bagi organisasi.

Selain *Quality of work life*, faktor *Reward & Recognition* juga mempunyai peranan penting guna mendorong kinerja karyawan. *Reward* dan *Recognition* ialah wujud penghargaan dan pengakuan yang diberi organisasi atas prestasi dan kontribusinya karyawan. Sistem penghargaan yang adil dan transparan bisa meningkatkan rasa dihargai, kebanggaan, dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Dalam konteks LPP RRI Kota Malang, pencapaian kinerja yang melampaui target bisa mencerminkan efektivitas organisasi dalam memberi *Reward* dan *Recognition* yang bisa memotivasi karyawan untuk bekerja secara maksimal dan berkesinambungan.

Lebih lanjut, keberhasilan pencapaian kinerja organisasi ditentukan oleh pelaksanaan tugas formal karyawan dan dari perilaku kerja sukarela yang dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB ioalah tingkah laku positif karyawannya yang melewati tuntutan peran formal, seperti kesediaan membantu rekan kerjanya, memperlihatkan loyalitas terhadap organisasi, menjaga citra organisasi, dan berinisiatif dalam menuntaskan pekerjaan. Tingginya capaian kinerja LPP RRI Kota Malang mengindikasikan adanya peran OCB yang kuat dalam mendukung efektivitas dan produktivitas kerja karyawan.

Mengacu kepada fenomena positif tersebut, menarik dikaji lebih dalam terkait faktor yang mendorong tingginya kinerja karyawan di LPP RRI Kota Malang. Maka, kajian ini fokusnya ke analisa pengaruhnya *Quality of work life* dan *Reward & Recognition* atas kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel mediasinya. Kajian ini diupayakan bisa memberi sumbangsih teoritis pada kamajuan kajian MSDM, terkhusus pada sektor publik, dan memberi kontribusi praktis bagi LPP RRI Kota Malang dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Kajian ini tujuannya guna menguji dan menganalisa mekanisme pengaruh QWL dan *Reward & Recognition* atas kinerja karyawannya dengan OCB sebagai variabel mediasinya. Hasil kajiannya diinginkan bisa mengungkap blueprint sukses transformasi kinerja organisasi publik yang bisa direplikasi dalam konteks organisasi sejenis.

Meskipun sejumlah penelitian sebelumnya telah membahas hubungan antara *Quality of work life* (QWL), *Reward & Recognition* (RnR), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan Kinerja Karyawan, mayoritas penelitian tersebut dilaksanakan di sektor swasta atau lembaga pendidikan. Masih terbatas penelitian yang mengkaji hubungan keempat variabel tersebut dalam konteks organisasi penyiaran publik seperti LPP RRI. Lalu mayoritas kajian sebelumnya hanya meneliti pengaruhnya langsung tanpa mempertimbangkan peran OCB sebagai variabel mediasinya. Maka, kajian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan mengkaji peran

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i3.13217
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

OCB sebagai mekanisme mediasi dalam relasi diantara QWL dan *Reward & Recognition* terhadap kinerja karyawan di LPP RRI Kota Malang.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini memakai pendekatan kuantitatif, yang menekankan pada pengukuran hubungan kausal antarvariabel lewat data numerik yang dikumpulkan dari responden (Sugiyono, 2017). Pendekatan ini dipilih karena topik manajemen sumber daya manusia, seperti QWL, R&R, OCB, dan kinerja karyawan, memerlukan analisa empiris yang objektif untuk menguji hipotesis secara statistik. Desain penelitian yang diterapkan ialah *explanatory research* dengan metode survei, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel independen (QWL dan R&R) dan dependen (Kinerja Karyawan), dan variabel mediator (OCB). Untuk menguji model mediasi, dipakai analisa jalur (*path analysis*) atau *Structural Equation Modeling* (SEM), yang memungkinkan evaluasi pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel (Sugiyono, 2017)**.**Lokasi penelitian ialah tempat dimana peneliti memperoleh informasi mengenai data yang diperlukan. Lokasi penelitian ini beralamat di Jl. Candi Panggung No.58, Mojolangu, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur.Populasi (N) dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di LPP RRI Kota Malang yang berjumlah 30 orang. Metode pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *Teknik simple jenuh* dengan sampel sejumlah 30 responden.

Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner untuk mengukur variabel motivasi kerja, budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kedisiplinna. Kuesioner disusun dalam bentuk pernyataan tertutup (*close-ended*) dan diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi yang meliputi informasi umum instansi, struktur organisasi, jumlah pegawai, serta dokumen resmi yang relevan untuk mendukung interpretasi hasil penelitian

Analisis data dilakukan dengan dua perangkat lunak utama, yaitu SPSS dan SmartPLS versi 4. SPSS digunakan untuk menganalisis karakteristik responden dan statistik deskriptif, sedangkan SmartPLS digunakan untuk analisis *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS). Analisis SEM-PLS dipilih karena sesuai untuk model penelitian dengan hubungan struktural yang kompleks, melibatkan variabel mediasi dan moderasi, serta efektif digunakan pada ukuran sampel relatif kecil dan tujuan prediktif.

Pengujian model SEM-PLS dilakukan melalui evaluasi *outer model* dan *inner model*. *Outer model* diuji melalui validitas konvergen (*loading factor, p-value*, AVE) dan validitas diskriminan (*cross loading*), serta reliabilitas konstruk menggunakan *composite reliability* dan *Cronbach's alpha*. *Inner model* diuji dengan melihat nilai R-*square*, Q-*square*, dan koefisien jalur (path coefficient) untuk menilai kekuatan dan signifikansi hubungan antar konstruk laten. Selanjutnya, analisis mediasi dilakukan dengan menguji specific indirect effects menggunakan bootstrapping, sedangkan analisis moderasi dilakukan dengan menguji signifikansi variabel interaksi menggunakan pendekatan *two-stage* dalam SmartPLS, sehingga dapat diketahui apakah mediator dan moderator berperan secara penuh, parsial, atau kuasi dalam model penelitian (Hair *et al.*, 2017).

2.1. *Quality of work life* (QWL)

QWL atau kualitas kehidupan kerja ialah sebuah konspsi yang menjabarkan sejauh mana organisasi mampu menciptakan keadaan kerja yang mendorong kondisi kesehatan tubuh, kestabilan mental, dan hubungan sosial yang mendukung kualitas kehidupan karyawannya. Menurut Cascio (2003) QWL ialah persepsi karyawan mengenai kualitas lingkungan kerja yang mencerminkan tingkat kesejahteraan, kenyamanan, keamanan, kesempatan berkembang, dan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi selama menjalankan tugasnya. Teori *Quality of work life* (QWL) yang dikemukakan oleh Nadler & Lawler (1983) memberi kerangka kerja yang jelas dan terstruktur dengan mengidentifikasi empat indikator utama yang menjadi pilar terciptanya kehidupan kerja yang berkualitas. Keempat indikator ini saling berkaitan dan membentuk suatu sistem yang holistik dalam mengelola sumber daya manusia. Adapun indikatornya diantaranya: Partisipasi (*Participation*), Pengembangan Kompetensi (*Competence Development*), Lingkungan Kerja (*Work Environment*), Kompensasi dan Penghargaan (*Compensation and Reward*).

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i3.13217
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

2.2. *Reward & Recognition*

Reward dan *Recognition* merupakan dua komponen kunci dalam sistem penghargaan organisasi yang mempunyai peranan strategisguna mendongkrak kinerja dan motivasi karyawannya. Menurut Rachmatan *et al* (2024) *Reward* didefinisikan sebagai suatu bentuk ganjaran, hadiah, penghargaan, atau imbalan yang diberi oleh perusahaannya ke karyawannya menjadi wujud pengakuan atas sumbangsihnya dan kinerjanya. Annurusshadiq *et al* (2017) menjabarkan dimana *Reward* dan *Recognition* mempunyai pengaruh yang besar atas keterlibatan karyawannya (*employee engagement*) dan perilaku kerja ekstra-rol (*extra-role behavior*). Dalam penelitian mereka, *Recognition* terbukti lebih kuat diperbandingkan *Reward* dalam memengaruhi keterlibatan dan perilaku sukarela di tempat kerja. Mengacu kepada berbagai definisi itu bisa diambil simpulan dimana *Reward and recognition* ialah bentuk penghargaan yang diberi organisasi kepada karyawan, baik secara material maupun nonmaterial, untuk meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan perilaku positif karyawan.

2.3. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan konsep perilaku karyawan yang bersifat sukarela dan inisiatif, yang dilaksanakan di luar tugas kerjaan formal dan sistem imbalan resmi, tapi secara signifikan ikut bersumbangsih terhadap keefektivitasan dan keberfungsian organisasi menyeluruh (Organ, 1988). Menurut Hikmah & Lukito (2021), OCB didefinisikan sebagai pekerjaan yang dilaksanakan di luar tugas pokoknya, tapi punya manfaat dan mendorong keefektivitasan organisasinya. Perilaku ini bukan merupakan tuntutan pekerjaan mengacu kepada kontraknya, tapi jadi opsi personal yang didasari oleh kesadaran dan kemauan sendiri untuk mendukung keberhasilan organisasi Damayanti *et al* (2020). Dengan kata lain, OCB merepresentasikan bentuk "kewarganegaraan organisasi" di mana individu memberi kontribusi ekstra tanpa mengharapkan imbalan formal. Menurut Organ (1988), OCB merupakan wujud tingkah laku ekstra-peran yang muncul tanpa tekanan formal, tetapi mendukung pencapaian tujuan organisasi menyeluruh. Menurut Organ (1988), terdapat lima indikator utama OCB, yakni: *Altruism* (Suka membantu rekan kerja), *Conscientiousness* (disiplin dan tanggung jawab tinggi), *Sportsmanship* (toleransi terhadap kondisi kerja), *Courtesy* (sopan santun dan menghargai orang lain), *Civic Virtue* (partisipasi terhadap kegiatan organisasi).

2.4. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan (*employee performance*) ialah sebuah aspek utama dalam MSDM yang mencerminkan tingkat pencapaian seseorang dalam menuntaskan pekerjaan serta memenuhi kewajiban yang dibebankan oleh organisasi. Kinerja menggambarkan hasil akhir pekerjaan, sampai proses pelaksanaan tugas yang dijalankan dengan optimal serta selaras dengan standar yang telah ditetapkannya. Judge & Robbins (2017) menjabarkan bahwa kinerja individu pada intinya merupakan hasil evaluasi terhadap perilaku kerja karyawan yang berkontribusi pada tujuan organisasi. Kinerja yang baik umumnya ditandai dengan pencapaian tujuan individu yang selaras dengan tujuan organisasi. Judge & Robbins (2017) menjabarkan bahwa kinerja individu pada intinya merupakan hasil evaluasi terhadap perilaku kerja karyawan yang berkontribusi pada tujuan organisasi. Kinerja yang baik umumnya ditandai dengan pencapaian tujuan individu yang selaras dengan tujuan organisasi.

2.5. Hipotesis

Mengacu kepada kerangka konseptual penelitian dan perolehan kajian sebelumnya, kemudian bisa disusun hipotesis yang memberi gambaran dimana relasi antar variabelnya kajian ini. Hipotesis ialah dugaan awal atas permasalahan kajian yang harus ditelaah dari sisi empiris lewat pengumpulan dan analisa data (Sugiyono, 2017). Hubungan antarvariabel kajian ini dijabarkan dibawah ini:

H1: *Quality of work life* (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

H2: *Reward & Recognition* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

H3: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H4: *Quality of work life* (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i3.13217
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

H5: *Reward & Recognition* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H6: *Quality of work life* (QWL) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan lewat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

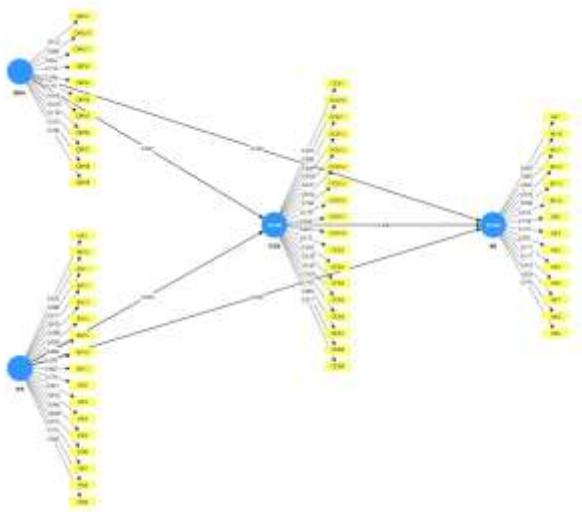
H7: *Reward & Recognition* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan lewat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil

3.1.1. Evaluasi Pengukuran Model

Evaluasi model pengukuran (outer model) dilaksanakan untuk menguji kualitas instrumen penelitian lewat pengujian validitas dan reliabilitas indikator pada setiap konstruk. Analisa dilaksanakan memakai metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil estimasi model memakai PLS *Algorithm* ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Hasil PLS Algoritm

Mengacu kepada Gambar 1, model penelitian memperlihatkan hubungan antara konstruk *Quality of work life* (QWL), *Reward & Recognition* (RR), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan Kinerja Karyawan (KK) beserta indikator penyusunnya. Nilai pada masing-masing indikator memperlihatkan nilai *outer loading*, sedangkan nilai pada jalur antar konstruk memperlihatkan koefisien jalur hasil estimasi memakai algoritma PLS. Selanjutnya dilaksanakan evaluasi validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk.

Hasil pengujian reliabilitas menggunakan alpha cronbach dan composite reliability menunjukkan bahwa semua variabel, yaitu *Quality of work life* (X1), *Reward & Recognition* (X2), *Organizational Citizenship Behavior* (Z), dan Kinerja Karyawan (Y) memiliki tingkat keandalan yang sangat tinggi. Nilai *cronbach's alpha* berkisar antara 0.920 sampai dengan 0.963 sementara nilai *composite reliability* berada di rentang 0.933 hingga 0.967, yang mana seluruhnya jauh di atas batas penerimaan 0.70. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini memiliki konsistensi internal yang sangat baik dan reliabel (andal) untuk mengukur konstruk yang dimaksud.

Hasil uji validitas konvergen melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk empat variabel penelitian. Kriteria yang disyaratkan untuk validitas konvergen yang baik adalah nilai AVE harus lebih besar dari 0.50. Hasil menunjukkan bahwa semua variabel, yaitu *Quality of work life* (0.567), *Reward & Recognition* (0.635), *Organizational Citizenship Behavior* (0.506), dan Kinerja Karyawan (0.653) maka telah memenuhi

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i3.13217
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

kriteria ini. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam model memiliki validitas konvergen yang baik, yang berarti item-item kuesioner yang digunakan secara efektif mengukur konstruk laten yang seharusnya.

3.1.2. Evaluasi Model Struktural

Evaluasi terhadap model struktural (*structural model*) dimaksudkan untuk untuk mengkorfimasi sebuah faktor berdasarkan indikator-indikator empirisnya. Structural model adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara konstruk.

Tabel 1. Nilai R-*Square*

Variabel	*R-Square*	*R-Square Adjusted*
Organizational Citizenship Behavior	0,448	0,407
Kinerja Karyawan	0,749	0,720

Koefisien determinasi (R2) menunjukkan proporsi total variasi variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai nilai R-*Square* mencapai 0,448. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa *Quality of work life* dan *Reward & Recognition* mampu menjelaskan variasi *Organizational Citizenship Behavior* mencapai 44,8%, sedangkan sisanya mencapai 55,2% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian.

Variabel Kinerja Karyawan mempunyai nilai R-*Square* mencapai 0,749. Nilainya memperlihatkan bahwa *Quality of work life*, *Reward & Recognition*, dan *Organizational Citizenship Behavior* mampu menjelaskan variasi Kinerja Karyawan mencapai 74,9%, sedangkan sisanya mencapai 25,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

Hasil tersebut memperlihatkan bahwa model penelitian mempunyai kecakapan yang cukup baik dalam menjelaskan hubungan antarvariabel, khususnya pada variabel Kinerja Karyawan yang mempunyai nilai koefisien determinasi relatif tinggi.

3.1.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilaksanakan untuk mengetahui pengaruh antarvariabel dalam model penelitian. Pengujian dilaksanakan memakai metode *bootstrapping* pada SmartPLS. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai T Statistics melampaui 1,96 dan nilai P Values tidak melampaui 0,05.

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	*Original Sample*	*T Statistics*	*P Values*	Keputusan
H1	*Quality of work life* → Kinerja Karyawan	0,430	2,051	0,040	Diterima
H2	*Reward & Recognition* → Kinerja Karyawan	0,036	0,212	0,832	Ditolak
H3	*Quality of work life* → *Organizational Citizenship Behavior*	0,697	3,594	0,000	Diterima
H4	*Reward & Recognition* → *Organizational Citizenship Behavior*	-0,045	0,235	0,814	Ditolak
H5	*Organizational Citizenship Behavior* → Kinerja Karyawan	0,494	3,004	0,003	Diterima

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i3.13217
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Mengacu kepada Tabel 2, hasil pengujian memperlihatkan bahwa terdapat tiga hipotesis yang diterima dan dua hipotesis yang ditolak. Hipotesis yang diterima meliputi pengaruh *Quality of work life* atas kinerja Karyawan, pengaruh *Quality of work life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dan pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* atas kinerja Karyawan. Lalu, hipotesis mengenai pengaruh *Reward & Recognition* atas kinerja Karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior* tidak terbukti secara signifikan.

3.1.4. Pengujian Mediasi

Pengujian mediasi dilaksanakan untuk mengetahui peran *Organizational Citizenship Behavior* dalam memediasi pengaruh *Quality of work life* dan *Reward & Recognition* atas kinerja Karyawan. Pengujian dilaksanakan memakai nilai *Specific Indirect Effect* hasil bootstrapping pada SmartPLS. Pengaruh mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai T *Statistics* melampaui 1,96 dan nilai P *Values* tidak melampaui 0,05.

Tabel 3. Hasil Pengujian Mediasi

Hipotesis	**Hubungan Tidak Langsung**	***Original Sample***	***T Statistics***	***P Values***	**Keputusan**
H6	*Quality of work life* → *Organizational Citizenship Behavior* → Kinerja Karyawan	0,344	2,073	0,038	Diterima
H7	*Reward & Recognition* → *Organizational Citizenship Behavior* → Kinerja Karyawan	-0,022	0,213	0,831	Ditolak

Mengacu kepada Tabel 4.13, hasil pengujian memperlihatkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* mampu memediasi pengaruh *Quality of work life* atas kinerja Karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai T *Statistics* mencapai 2,073 dan P *Values* mencapai 0,038 yang memenuhi kriteria signifikansi. Lalu, *Organizational Citizenship Behavior* tak bisa memediasi pengaruh *Reward & Recognition* atas kinerja Karyawan karena mempunyai nilai T *Statistics* mencapai 0,213 dan P *Values* mencapai 0,831 sehingga tidak memenuhi kriteria signifikansi.

3.2. Pembahasan

3.2.1 Pengaruh *Quality of work life* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian memperlihatkan bahwa *Quality of work life* punya pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini dibuktikan oleh nilai koefisien jalur mencapai 0,430 dengan nilai P Values mencapai 0,040 yang berada di bawah tingkat signifikansi 0,05. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas kehidupan kerja mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai. Kondisi kerja yang nyaman dan mendukung membuat pegawai lebih fokus dalam melaksanakan tugasnya. Lalu lingkungan kerja yang baik juga bisa meningkatkan semangat kerja dan tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan hasil statistik deskriptif, variabel *Quality of work life* berada pada kategori sangat tinggi dengan nilai 4,21 sedangkan variabel Kinerja Karyawan juga berada pada kategori sangat tinggi dengan nilai rata-rata 4,37. Capaian nilai rata-arta tersebut menunjukkan bahwa penerapan *Quality of work life* atau kualitas kehidupan kerja di LPP RRI Kota Malang telah berjalan dengan baik dan diikuti adanya kinerja karyawan pegawai yang relatif tinggi. Pada kondisi tersebut maka dapat mendukung hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *Quality of work life* dan kinerja karyawan. Perbedaan nilai rata-rata tidak terlalu jauh antara kedua variabel yang mengindikasikan bahwa *Quality of work life* dapat berperan dalam memperkuat dan menjaga kinerja karyawan meskipun terdapat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Karakteristik responden yang didominasi oleh pegawai perempuan usia 26-35 tahun dengan latar belakang pendidikan Sarjana (S1) serta masa kerja 3-5 tahun memberikan konteks penting dalam memahami hubungan antara *Quality of work life* dengan kinerja karyawan. Rentang usia tersebut termasuk dalam kategori usia produktif yang umumnya berada pada fase pengembangan karier, sehingga pegawai pada kelompok ini

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i3.13217
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

cenderung memiliki kebutuhan yang tinggi terhadap kualitas kehidupan kerja yang mendukung, baik dari sisi keseimbangan kehidupan kerja-pribadi, kompensasi yang adil, maupun kesempatan pengembangan diri. Status kepegawaian sebagai Pegawai Negeri Sipil dengan status tetap turut menjadi faktor yang relevan, mengingat jaminan keamanan kerja (job security) merupakan salah satu dimensi penting dalam *Quality of work life*. Keamanan kerja yang terjamin ini berpotensi menciptakan rasa aman dan nyaman bagi pegawai, yang pada gilirannya dapat mendorong peningkatan motivasi dan komitmen kerja. Masa kerja mayoritas responden pada rentang 3-5 tahun mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai telah melewati fase adaptasi awal dan berada pada tahap pemantapan kompetensi di lingkungan kerjanya. Pada fase ini, kualitas kehidupan kerja yang baik yang mencakup keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, komunikasi yang terbuka, penghargaan atas kontribusi, serta lingkungan kerja yang kondusif menjadi semakin krusial untuk menjaga tingkat kepuasan kerja dan mencegah terjadinya penurunan produktivitas atau burnout.

Kualitas kehidupan kerja mencakup berbagai aspek seperti kenyamanan lingkungan kerja, hubungan antarpegawai, kesempatan pengembangan diri, dan dukungan organisasi terhadap kebutuhan pegawai. Ketika aspek-aspek tersebut terpenuhi, pegawai cenderung memperlihatkan kinerja yang lebih baik dalam menuntaskan pekerjaan. Keadaan demikian bisa terlihat pada LPP RRI Kota Malang yang terus berupaya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pelaksanaan tugas pegawai. Hasil kajiannya ini mendukung teori *Quality of work life* yang menjabarkan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai peran penting dalam meningkatkan produktivitas individu. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *Quality of work life* terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Gunawan & Hidayatullah (2023) serta Rahmatika & Widia (2023) yang menyatakan bahwa *Quality of work life* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Quality of work life* dapat berperan penting terhadap kinerja karyawan yang mampu meningkatkan kenyamanan lingkungan kerja, adanya jenjang karir, dan motivasi kerja.

3.2.2 Pengaruh *Reward & Recognition* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian memperlihatkan bahwa *Reward & Recognition* tidak punya pengaruh signifikan atas kinerja Karyawan. Temuan ini dibuktikan oleh nilai koefisien jalur mencapai 0,036 dengan nilai P Values mencapai 0,832 yang melampaui 0,05. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa pemberian penghargaan dan pengakuan yang diterima pegawai belum mampu memberi pengaruh yang berarti terhadap peningkatan kinerja. Dengan kata lain, perubahan pada *Reward & Recognition* tidak diikuti oleh perubahan kinerja yang signifikan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa terdapat faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai di LPP RRI Kota Malang.

Berdasarkan hasil statistik deskriptif, variabel *Reward & Recognition* berada pada kategori sangat baik dengan nilai rata-rata 3,82, sedangkan variabel Kinerja Karyawan berada pada kategori sangat tinggi dengan nilai rata-rata 4,37. Capaian nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa penerapan *reward and recognition* di LPP RRI Kota Malang telah berjalan dengan cukup baik, meskipun tidak setinggi capaian pada variabel kinerja karyawan. Namun demikian, kondisi tersebut tidak sejalan dengan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan bahwa *reward and recognition* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan antara hasil statistik deskriptif dan hasil pengujian hipotesis ini mengindikasikan bahwa meskipun pegawai mempersepsikan pemberian *reward and recognition* di lingkungan kerja mereka sudah berjalan dengan baik, hal tersebut belum tentu menjadi faktor penentu utama dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kata lain, tingginya kinerja karyawan yang ditunjukkan pada penelitian lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar *reward and recognition*, seperti motivasi intrinsik, budaya organisasi, kepuasan kerja, atau *Quality of work life* yang telah terbukti berpengaruh signifikan pada penelitian ini.

Karakteristik responden yang didominasi oleh pegawai perempuan usia 26-35 tahun dengan latar belakang pendidikan Sarjana (S1) serta masa kerja 3-5 tahun memberikan konteks penting dalam memahami hubungan antara *reward and recognition* dengan kinerja karyawan. Rentang usia tersebut termasuk dalam kategori usia produktif yang umumnya berada pada fase pengembangan karier, sehingga pegawai pada kelompok ini cenderung memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap bentuk penghargaan dan pengakuan atas kontribusi kerja mereka, baik berupa insentif finansial, pengakuan non-finansial, maupun kesempatan promosi jabatan sebagai bentuk apresiasi atas pencapaian kerja. Status kepegawaian sebagai Pegawai Negeri Sipil dengan status tetap turut menjadi faktor yang relevan dalam konteks ini, mengingat sistem reward pada lingkup PNS umumnya telah diatur secara formal melalui regulasi kepegawaian, seperti tunjangan kinerja, kenaikan pangkat,

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i3.13217
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

maupun penghargaan masa kerja. Kondisi ini menyebabkan bentuk reward yang diterima pegawai cenderung bersifat standar dan seragam, tidak sepenuhnya fleksibel untuk disesuaikan dengan kebutuhan atau preferensi individu pegawai. Masa kerja mayoritas responden pada rentang 3-5 tahun mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai telah melewati fase adaptasi awal dan berada pada tahap pemantapan kompetensi di lingkungan kerjanya. Pada fase ini, pegawai umumnya mulai mengharapkan pengakuan yang lebih konkret atas kontribusi dan pengalaman kerja yang telah dijalani, baik dalam bentuk penghargaan formal maupun apresiasi dari atasan secara langsung. Apabila *reward and recognition* yang diterima belum sepenuhnya sesuai dengan harapan tersebut, hal ini berpotensi menjadikan *reward and recognition* sebagai faktor yang belum cukup kuat dalam mempengaruhi kinerja karyawan, mengingat pegawai pada masa kerja ini mungkin lebih terdorong oleh faktor internal seperti tanggung jawab profesi dan komitmen terhadap institusi dibandingkan sistem penghargaan formal yang diterima.

Tidak signifikannya pengaruh *Reward & Recognition* bisa disebabkan oleh karakter organisasi sektor publik yang mempunyai orientasi kerja berbeda dengan organisasi bisnis. Pegawai bekerja untuk memperoleh penghargaan, dan menjalankan tanggung jawab pelayanan kepada masyarakat. Lalu penghargaan yang diberi mungkin telah dianggap sebagai bagian yang biasa diterima sehingga tidak lagi menjadi pendorong utama peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak selalu ditentukan oleh aspek penghargaan dan pengakuan. Faktor lain seperti lingkungan kerja, kepuasan kerja, maupun komitmen organisasi bisa menjadi penjelas yang lebih kuat terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini berbeda dengan temuan Agustin & Budiman (2024) serta Rachmatan *et al* (2024) yang menemukan pengaruh positif *Reward & Recognition* terhadap kinerja karyawan. Perbedaan temuan menunjukkan bahwa pengaruh *Reward & Recognition* terhadap kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh adanya konteks organisasi dan sistem kerja yang berlaku. Dengan demikian, tidak signifikan pengaruh *Reward & Recognition* terhadap kinerja karyawan di LPP RRI Kota Malang merupakan temuan yang masih dapat dijelaskan secara konseptual dan sesuai dengan kondisi organisasi sektor publik.

3.2.3 Pengaruh *Quality of work life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian memperlihatkan bahwa *Quality of work life* punya pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Temuan ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur mencapai 0,697 dengan nilai P Values mencapai 0,000. Nilainya memperlihatkan bahwa makin baik kualitas kehidupan kerja yang dirasakan pegawai, makin tinggi pula perilaku sukarela yang diberi kepada organisasi. Pegawai cenderung bersedia membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja, dan memberi kontribusi di luar tugas formalnya. Perilaku tersebut merupakan bentuk *Organizational Citizenship Behavior* yang mendukung efektivitas organisasi.

Berdasarkan hasil statistik deskriptif, variabel *Quality of work life* berada pada kategori sangat baik dengan nilai rata-rata 4,21, sedangkan variabel *Organizational Citizenship Behavior* berada pada kategori sangat tinggi dengan nilai rata-rata 4,25. Capaian nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa penerapan *Quality of work life* di LPP RRI Kota Malang telah berjalan dengan baik dan diikuti dengan tingginya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang ditunjukkan oleh pegawai. Kondisi tersebut mendukung hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *Quality of work life* dan *Organizational Citizenship Behavior*. Perbedaan nilai rata-rata yang tidak terlalu jauh antara kedua variabel ini mengindikasikan bahwa *Quality of work life* yang baik turut berperan dalam mendorong munculnya perilaku extra-role pegawai, seperti kesediaan membantu rekan kerja, inisiatif dalam menyelesaikan tugas di luar deskripsi kerja formal, serta partisipasi aktif dalam menjaga iklim kerja yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa ketika pegawai merasakan kualitas kehidupan kerja yang baik, seperti keseimbangan kehidupan kerja-pribadi, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, serta lingkungan kerja yang mendukung, maka pegawai cenderung lebih terdorong untuk menunjukkan perilaku sukarela yang melampaui tanggung jawab formal mereka demi kepentingan organisasi secara keseluruhan.

Karakteristik responden yang didominasi oleh pegawai perempuan usia 26-35 tahun dengan latar belakang pendidikan Sarjana (S1) serta masa kerja 3-5 tahun memberikan konteks penting dalam memahami hubungan antara *Quality of work life* dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Rentang usia tersebut termasuk dalam kategori usia produktif yang umumnya memiliki energi kerja tinggi serta keterbukaan terhadap kolaborasi dan interaksi sosial di lingkungan kerja, sehingga pegawai pada kelompok usia ini cenderung lebih responsif terhadap kualitas kehidupan kerja yang mendukung dan lebih mudah menunjukkan perilaku extra-role

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i3.13217
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

sebagai bentuk timbal balik atas perlakuan positif yang diterima dari organisasi. Latar belakang pendidikan Sarjana (S1) turut menjadi faktor yang relevan, mengingat pegawai dengan tingkat pendidikan ini umumnya memiliki pemahaman yang baik mengenai pentingnya kontribusi di luar tugas formal serta kesadaran akan peran mereka dalam mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan. Kondisi ini memungkinkan pegawai untuk lebih mudah menerjemahkan kualitas kehidupan kerja yang mereka rasakan menjadi perilaku *Organizational Citizenship Behavior*, seperti membantu rekan kerja, bersikap toleran terhadap situasi kerja yang kurang ideal, maupun berpartisipasi aktif dalam kegiatan yang mendukung iklim kerja organisasi. Masa kerja mayoritas responden pada rentang 3-5 tahun juga mengindikasikan bahwa pegawai telah melewati fase adaptasi awal dan memiliki pemahaman yang cukup matang mengenai budaya serta dinamika kerja di lingkungan LPP RRI Kota Malang. Pada fase ini, pegawai cenderung telah membangun ikatan emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi, sehingga ketika mereka merasakan *Quality of work life* yang baik, seperti keseimbangan kehidupan kerja-pribadi, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, serta lingkungan kerja yang kondusif, hal tersebut semakin memperkuat kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku sukarela yang melampaui tanggung jawab formal demi kepentingan organisasi.

Kualitas kehidupan kerja yang baik bisa menciptakan rasa nyaman dan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Ketika pegawai merasa kebutuhan kerjanya terpenuhi, mereka akan memperlihatkan sikap positif dalam lingkungan kerja. Sikap tersebut tercermin lewat kesediaan untuk membantu pekerjaan rekan, menjaga hubungan kerja yang baik, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Kondisi ini memperlihatkan bahwa peningkatan kualitas kehidupan kerja berdampak pada individu, dan mendorong munculnya perilaku positif yang menguntungkan organisasi secara keseluruhan. Hasil kajiannya ini menguatkan pandangan bahwa lingkungan kerja yang berkualitas mampu membentuk *Organizational Citizenship Behavior* yang lebih baik.

Hasil penelitian ini selaras dengan temuan lfa (2021) dan Wulandari (2021) yang juga menunjukkan bahwa *Quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Kesesuaian temuan ini semakin memperkuat argumentasi bahwa kualitas kehidupan kerja yang baik, seperti keseimbangan kehidupan kerja-pribadi, keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, serta lingkungan kerja yang kondusif, secara konsisten mampu mendorong munculnya perilaku sukarela pegawai yang melampaui tanggung jawab formal mereka di berbagai konteks organisasi. Dengan demikian, temuan ini memberikan dukungan empiris tambahan bahwa hubungan antara *Quality of work life* dan *Organizational Citizenship Behavior* bersifat robust dan tidak hanya berlaku pada satu setting organisasi tertentu, melainkan juga konsisten ditemukan pada penelitian-penelitian sebelumnya dengan konteks yang berbeda.

3.2.4 Pengaruh *Reward & Recognition* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian memperlihatkan bahwa *Reward & Recognition* tidak punya pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur mencapai -0,045 dengan nilai P Values mencapai 0,814 yang melampaui 0,05. Hasil ini memperlihatkan bahwa penghargaan dan pengakuan yang diberi organisasi belum mampu mendorong munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai. Perilaku sukarela yang dilaksanakan pegawai tidak dipengaruhi secara langsung oleh adanya penghargaan yang diterima. Maka, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini tidak bisa dibuktikan.

Berdasarkan hasil statistik deskriptif, variabel *Reward & Recognition* berada pada kategori sangat baik dengan nilai rata-rata 3,82, sedangkan variabel *Organizational Citizenship Behavior* berada pada kategori sangat tinggi dengan nilai rata-rata 4,25. Capaian nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa penerapan *reward and recognition* di LPP RRI Kota Malang telah berjalan dengan cukup baik, meskipun tidak setinggi capaian pada variabel *Organizational Citizenship Behavior*. Namun demikian, kondisi tersebut tidak sejalan dengan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan bahwa *reward and recognition* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Perbedaan antara hasil statistik deskriptif dan hasil pengujian hipotesis ini mengindikasikan bahwa meskipun pegawai mempersepsikan pemberian *reward and recognition* di lingkungan kerja mereka sudah berjalan dengan baik, hal tersebut belum tentu menjadi faktor pendorong utama munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan kata lain, tingginya perilaku extra-role yang ditunjukkan pegawai dalam penelitian ini lebih didorong oleh faktor lain di luar *reward and recognition*, seperti kualitas kehidupan kerja yang telah terbukti berpengaruh signifikan, komitmen organisasi, atau nilai-nilai personal pegawai itu sendiri.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i3.13217
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Karakteristik responden yang didominasi oleh pegawai perempuan usia 26-35 tahun dengan latar belakang pendidikan Sarjana (S1) serta masa kerja 3-5 tahun turut membantu menjelaskan mengapa *reward and recognition* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada penelitian ini. Rentang usia produktif tersebut umumnya diikuti dengan kematangan emosional dan kesadaran profesional yang membuat pegawai cenderung menunjukkan perilaku extra-role atas dasar nilai personal dan tanggung jawab moral terhadap pekerjaan, bukan semata-mata sebagai respons atas reward formal yang diterima dari organisasi. Latar belakang pendidikan Sarjana (S1) juga memungkinkan pegawai memiliki pemahaman yang lebih luas mengenai peran mereka dalam mendukung keberhasilan organisasi secara kolektif, sehingga perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang mereka tunjukkan lebih didorong oleh kesadaran akan pentingnya kontribusi di luar tugas formal, dibandingkan sebagai bentuk timbal balik atas penghargaan yang diberikan institusi. Selain itu, status kepegawaian sebagai Pegawai Negeri Sipil dengan status tetap turut memperkuat kondisi ini, mengingat sistem reward pada lingkup PNS bersifat formal, standar, dan telah diatur melalui regulasi kepegawaian, seperti tunjangan kinerja dan kenaikan pangkat, sehingga kurang fleksibel untuk mendorong munculnya perilaku sukarela pegawai secara signifikan. Masa kerja mayoritas responden pada rentang 3-5 tahun turut mengindikasikan bahwa pegawai telah memiliki ikatan emosional dan pemahaman budaya kerja yang cukup matang, sehingga perilaku *Organizational Citizenship Behavior* lebih terbentuk dari komitmen dan loyalitas terhadap institusi, dibandingkan sebagai dampak langsung dari sistem *reward and recognition* yang diterima.

Keadaan demikian memperlihatkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* lebih banyak muncul karena kesadaran individu dan komitmen terhadap organisasi diperbandingkan karena adanya penghargaan tertentu. Pegawai bisa tetap memperlihatkan perilaku membantu rekan kerja, menjaga hubungan yang baik, dan mendukung organisasi meskipun tidak memperoleh penghargaan secara langsung. Pada organisasi publik seperti LPP RRI Kota Malang, perilaku tersebut sering kali muncul karena rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan organisasi. Oleh sebab itu, *Reward & Recognition* bukan menjadi faktor utama yang mendorong terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai. Hasil ini mengindikasikan bahwa faktor lain di luar model penelitian mempunyai peran yang lebih besar dalam membentuk perilaku tersebut.

Hasil penelitian ini berbeda dengan temuan Fahrunia *et al* (2021) yang menemukan pengaruh positif *Reward & Recognition* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Perbedaan hasil ini disebabkan oleh perbedaan karakteristik responden maupun konteks organisasi yang diteliti, di mana penelitian ini dilakukan pada instansi pemerintah dengan status kepegawaian PNS yang memiliki sistem reward formal dan telah terstandarisasi melalui regulasi kepegawaian, sehingga pegawai tidak terlalu bergantung pada sistem reward tambahan dari instansi dalam menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Selain itu, adanya perbedaan budaya organisasi, sistem pemberian reward, maupun karakteristik demografis responden pada masing-masing penelitian terjadinya perbedaan hasil temuan, sehingga pengaruh *reward and recognition* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dapat bersifat kontekstual dan tidak selalu konsisten di setiap organisasi.

3.2.5 Pengaruh Organizational dalam Memediasi Pengaruh *Quality of work life* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian mediasi memperlihatkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* mampu memediasi pengaruh *Quality of work life* terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini ditunjukkan oleh nilai koefisien pengaruh tidak langsung mencapai 0,344 dengan nilai P Values mencapai 0,038 yang tidak melampaui 0,05. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa peningkatan kualitas kehidupan kerja bisa meningkatkan kinerja pegawai lewat *Organizational Citizenship Behavior*. Kualitas kehidupan kerja yang baik mendorong munculnya perilaku positif pegawai yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Maka, *Organizational Citizenship Behavior* punya peran jadi variabel mediasi dalam hubungan tersebut.

Berdasarkan hasil statistik deskriptif, variabel *Quality of work life* berada pada kategori sangat baik dengan nilai rata-rata sebesar 4,21, variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z) berada pada kategori sangat Baik dengan nilai rata-rata sebesar 4,25, dan variabel Kinerja Pegawai (Y) juga berada pada kategori Baik dengan nilai rata-rata sebesar 4,37. Pola nilai rata-rata tersebut menunjukkan keterkaitan yang konsisten antarvariabel, di mana *Quality of work life* yang dinilai cukup baik diikuti oleh perilaku OCB yang baik, serta tercermin pada tingkat kinerja pegawai yang relatif tinggi. Kondisi ini mendukung peran OCB sebagai jalur perantara yang memperkuat hubungan antara pelatihan dan kinerja pegawai.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i3.13217
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Karakteristik responden yang didominasi oleh pegawai pada usia produktif yaitu 26 – 35 tahun, memiliki tingkat pendidikan Sarjana (S1), serta masa kerja tiga hingga lima tahun turut mendukung terbentuknya peran mediasi ini. Pegawai dengan karakteristik tersebut umumnya telah memiliki pengalaman kerja dan pemahaman yang baik terhadap lingkungan organisasi. Dalam kondisi demikian, *Quality of work life* tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga mendorong terbentuknya sikap kerja positif, rasa tanggung jawab, serta kesediaan untuk berkontribusi lebih bagi organisasi, yang tercermin dalam perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

Karakteristik responden yang didominasi oleh pegawai pada usia produktif yaitu 26-35 tahun, memiliki tingkat pendidikan Sarjana (S1), serta masa kerja tiga hingga lima tahun turut membantu menjelaskan mengapa *Organizational Citizenship Behavior* tidak terbukti signifikan dalam memediasi hubungan antara *reward and recognition* dengan kinerja pegawai. Pegawai pada rentang usia produktif dan dengan masa kerja tersebut umumnya telah memiliki kematangan profesional serta pemahaman yang baik mengenai tanggung jawab kerjanya, sehingga kinerja yang mereka tunjukkan cenderung didorong oleh kesadaran dan komitmen pribadi terhadap pekerjaan, bukan terbentuk melalui rangkaian pengaruh *reward and recognition* yang kemudian mendorong perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Latar belakang pendidikan Sarjana (S1) turut memperkuat kondisi ini, mengingat pegawai dengan tingkat pendidikan tersebut umumnya memiliki orientasi kerja yang berbasis pada standar profesional dan tanggung jawab tugas formal, sehingga kinerja yang dihasilkan tidak selalu bergantung pada penguatan perilaku extra-role sebagai jalur perantara dari sistem reward yang diterima. Selain itu, status kepegawaian sebagai Pegawai Negeri Sipil dengan status tetap turut menjadi faktor yang relevan, di mana sistem reward yang bersifat formal dan telah terstandarisasi melalui regulasi kepegawaian menyebabkan *reward and recognition* kurang berperan signifikan dalam membentuk perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang kemudian diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, karakteristik responden dalam penelitian ini menjadi salah satu faktor yang mendukung temuan bahwa peningkatan kinerja pegawai pada instansi ini lebih dipengaruhi oleh jalur pengaruh langsung dan faktor-faktor lain di luar mekanisme mediasi *Organizational Citizenship Behavior* dari *reward and recognition*.

Kondisi kerja yang nyaman, hubungan kerja yang baik, dan dukungan organisasi bisa mendorong pegawai untuk memberi kontribusi lebih dari yang dipersyaratkan dalam pekerjaan formalnya. Perilaku tersebut kemudian membantu organisasi mencapai tujuan secara lebih efektif. Pegawai yang mempunyai *Organizational Citizenship Behavior* tinggi cenderung lebih aktif membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja, dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi. Perilaku tersebut memberi dampak positif terhadap pencapaian kinerja individu maupun organisasi. Temuan ini memperlihatkan bahwa peningkatan kualitas kehidupan kerja bisa memberi manfaat yang lebih besar apabila diikuti oleh tumbuhnya *Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian tersebut selaras dengan temuan Wulandari (2021) bahwa *Quality of work life* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior*. Temuan tersebut menegaskan bahwa *Quality of work life* akan memberikan dampak yang lebih optimal terhadap kinerja karyawan apabila mampu menumbuhkan perilaku OCB dalam lingkungan kerja.

3.2.6 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian memperlihatkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* punya pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur mencapai 0,494 dengan nilai P Values mencapai 0,003 yang tidak melampaui 0,05. Hasilnya memperlihatkan bahwa makin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* yang dipunyai pegawai, makin baik pula kinerja yang dihasilkan. Pegawai yang mempunyai perilaku sukarela cenderung memberi kontribusi lebih besar terhadap organisasi. Mereka menuntaskan tugas pokok, dan berupaya membantu pekerjaan yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil statistik deskriptif variabel *Organizational Citizenship Behavior* berada pada kategori sangat tinggi dengan nilai rata-rata 4,25 sedangkan variabel Kinerja Karyawan berada pada kategori sangat baik dengan nilai rata-rata 4,37. Capaian nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa perilaku OCB telah relatif terbentuk dengan baik dan berjalan seiring dengan tingkat kinerja pegawai yang tinggi. Kondisi ini memperkuat hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan bahwa OCB berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kesenjangan nilai rata-rata yang tidak terlalu besar antara kedua variabel menunjukkan bahwa perilaku ekstra peran yang ditunjukkan pegawai berkontribusi langsung terhadap efektivitas dan pencapaian kinerja dalam organisasi.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i3.13217
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Karakteristik responden yang didominasi oleh pegawai pada usia produktif, memiliki tingkat pendidikan Sarjana (S1), serta masa kerja tiga hingga lima tahun. Sebagian besar responden juga telah memiliki pengalaman kerja yang cukup serta terbiasa bekerja dalam lingkungan organisasi sektor publik yang menuntut koordinasi, kerja sama, dan kepatuhan terhadap prosedur. Kondisi tersebut mendukung munculnya perilaku OCB, karena pegawai dengan pengalaman kerja dan stabilitas status kepegawaian cenderung memiliki rasa tanggung jawab yang lebih tinggi, kesadaran organisasi, serta kemauan untuk berkontribusi melampaui kewajiban formal, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Organizational Citizenship Behavior memberi dampak positif terhadap efektivitas kerja karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Hubungan kerja yang baik antarpegawai bisa memperlancar pelaksanaan tugas dan mengurangi hambatan dalam pekerjaan. Pegawai yang mempunyai kepedulian terhadap organisasi juga lebih mudah bekerja sama dalam menuntaskan berbagai tugas yang diberi. Keadaan demikian secara tidak langsung berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas hasil kerja. Hasil kajiannya ini memperlihatkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan salah satu faktor penting dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung temuan empiris sebelumnya yang dilakukan oleh Giska (2021) serta Inkiriwang & Wijayadne (2023) , yang menyatakan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa perilaku ekstra peran pegawai mampu meningkatkan efektivitas kerja, memperlancar proses koordinasi, dan memperkuat komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bukti empiris mengenai pentingnya OCB sebagai determinan kinerja pegawai.

3.2.7 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dalam Memediasi Pengaruh *Reward & Recognition* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian memperlihatkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* tak bisa memediasi pengaruh *Reward & Recognition* terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini dibuktikan oleh nilai koefisien pengaruh tidak langsung mencapai -0,022 dengan nilai P Values mencapai 0,831 yang melampaui 0,05. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa penghargaan dan pengakuan yang diberi organisasi tak bisa meningkatkan kinerja pegawai lewat *Organizational Citizenship Behavior*. Maka, hipotesis yang menjabarkan adanya peran mediasi *Organizational Citizenship Behavior* dalam hubungan tersebut tidak bisa diterima.

Berdasarkan hasil statistik deskriptif, variabel *Reward & Recognition* berada pada kategori sangat baik dengan nilai rata-rata sebesar 3,82, variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z) berada pada kategori sangat Baik dengan nilai rata-rata sebesar 4,25, dan variabel Kinerja Pegawai (Y) juga berada pada kategori Baik dengan nilai rata-rata sebesar 4,37. Meskipun pola nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa ketiga variabel berada pada kategori yang relatif tinggi, kondisi ini tidak sejalan dengan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* tidak terbukti signifikan dalam memediasi hubungan antara *reward and recognition* dengan kinerja pegawai.

Tidak signifikannya pengaruh mediasi memperlihatkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* tidak menjadi jalur yang menjembatani hubungan antara *Reward & Recognition* dan Kinerja Karyawan. Perilaku sukarela pegawai lebih dipengaruhi oleh faktor lain diperbandingkan penghargaan yang diberi organisasi. Pegawai tetap bisa memperlihatkan *Organizational Citizenship Behavior* tanpa dipengaruhi oleh adanya reward maupun recognition tertentu. Kondisi ini memperlihatkan bahwa peningkatan penghargaan tidak secara otomatis akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* maupun kinerja pegawai. Maka, organisasi perlu mempertimbangkan faktor lain yang lebih relevan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian tersebut berbeda dengan temuan Fahrunia *et al* (2021) bahwa *reward and recognition* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, yang secara tidak langsung turut mendukung terbentuknya peran mediasi *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai pada penelitian tersebut. Perbedaan hasil ini kemungkinan disebabkan oleh perbedaan konteks organisasi dan karakteristik responden yang diteliti, di mana penelitian ini dilakukan pada instansi pemerintah dengan status kepegawaian PNS yang memiliki sistem reward formal dan telah terstandarisasi, sehingga *reward and recognition* tidak cukup kuat untuk mendorong terbentuknya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang kemudian dapat berperan sebagai jalur mediasi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i3.13217
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

4. Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan pada LPP RRI Kota Malang dipengaruhi oleh Quality of Work Life dan Organizational Citizenship Behavior, serta Organizational Citizenship Behavior mampu memediasi pengaruh Quality of Work Life terhadap Kinerja Karyawan. Sementara itu, Reward & Recognition belum menunjukkan pengaruh terhadap Kinerja Karyawan maupun Organizational Citizenship Behavior. Oleh karena itu, peningkatan Kinerja Karyawan perlu memperhatikan kualitas kehidupan kerja pegawai serta Organizational Citizenship Behavior sebagai perilaku kerja yang mendukung pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja di lingkungan LPP RRI Kota Malang.

Reference

1. Agustin, S., & Budiman, G. (2024). Pengaruh Sistem Reward dan Recognition terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan di Perusahaan Explore Wisata Organizer. In *Syntax Admiration* (Vol. 5, Issue 9).
2. Annurusshadiq, S., Rosita, & Aurora, L. T. (2017). Pengaruh reward dan recognition untuk meningkatkan in role dan extra role behavior karyawan yang dimediasi oleh employee engagement di Petrochina International Jabung Ltd. *Jurnal Paradigma Ekonomika*, *17*(2), 403–141.
3. Cascio, W. F. (2003). *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits.* McGraw-Hill.
4. Damayanti, R., Lubis, M. R., & Effendy, S. (2020). Hubungan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan. *Tabularasa: Jurnal Ilmiah Magister Psikologi*, *2*(2), 134–142. https://doi.org/https://doi.org/10.31289/tabularasa.v2i2.307
5. Fahrunia, N., Surabaiarta, I. K., & Purnaningrum, E. (2021). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Pt. Suryamas Cipta Sentosa Surabaya. *Journal of Sustainability Bussiness Research (JSBR)*, *2*(1), 231–241.
6. Gunawan, S. I., & Hidayatullah, S. (2023). Pengaruh Quality of Work Life terhadap Kinerja Karyawan PT BCA Malang. *Jurnal Manajemen Unsera*, *9*(1), 1–12.
7. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Marko Sarstedt. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage.
8. Hikmah, M., & Lukito, H. (2021). Peran Worklife Balance dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, *8*(1), 64–74. https://doi.org/https://doi.org/10.26905/jbm.v8i1.5278
9. Inkiriwang, M., & Wijayadne, D. R. (2023). Pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan Ud Sinar Abadi melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Performa: Jurnal Manajemen Dan Start-up Bisnis*, *8*(4), 334–349.
10. Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). *Essentials of organizational behavior*. Pearson Education.
11. Nadler, & Lawler, E. E. (1983). Quality of work life: perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, *11*(3), 20–30. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90003-7.
12. Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, *14*(4), 547–557.
13. Rachmatan, Gunawan, H., & Husni, M. F. (2024). PENGARUH PEMBERIAN REWARD AND PUNISMENT TERHADAP KINERJA MELALUI DISIPLIN KERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA KANTOR BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAERAH KOTA MAKASSAR. *JEMMA (Journal Pf Economic, Management, and Accounting)*, *7*(1), 108–125. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.35914/jemma.v7i1.2784
14. Rahmatika, A. N., & Widia, S. (2023). "PERAN QUALITY WORK OF LIFE GUNA MENINGKATKAN KINERJA DOSEN.''(STUDI FENOMENOLOGI DI UNIVERSITAS KH A. WAHAB HASBULLAH):(STUDI FENOMENOLOGI DI UNIVERSITAS KH A. WAHAB HASBULLAH). *Revenue: Jurnal Ekonomi Pembangunan Dan Ekonomi Islam*, *6*(01), 1–11.
15. Sugiyono. (2017). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF DAN R&D*. ALFABETA.
16. Wulandari, R. C. (2021). *Pengaruh Quality Work of Life (QWL) Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan dampaknya terhadap Kinerja Karyawan*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis uin jakarta.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i3.13217
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)