

Peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Disiplin Kerja dan *Quality of Work Life* (QWL) dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja pada Inspektorat Kabupaten Sukoharjo

Lilis Sulistyani^{1*}, Oviandrea Ningrum²
Universitas Dharma AUB Surakarta

Corresponding Author: Lilis Sulistyani lilissulistyani44@yahoo.co.id

ARTICLE INFO

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Work Discipline, Quality Of Work, Work Motivation, Employee Performance

Received : June 17, 2025

Revised : June 19, 2025

Accepted: June 23, 2025

©2025 The Author(s): This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRACT

The purpose of this study was to determine, test and empirically analyze the significance of organizational citizenship behavior, work discipline and quality of work life on work motivation and employee performance at the Sukoharjo Regency Inspectorate. The population in this study were 40 employees at the Sukoharjo Regency Inspectorate. The data collection technique was a questionnaire. The sample with the census technique was 40 respondents. Data analysis was carried out using instrument tests, linearity tests, hypothesis tests, and path analysis. The results is OCB and QWL have a positive and significant effect on employee work motivation, but work discipline has a positive and insignificant effect on employee work motivation; OCB, work discipline and work motivation have a positive and significant effect on employee performance, but QWL has a positive and insignificant effect on employee performance. The results of the F test prove that OCB, work discipline, QWL and work motivation have a significant effect on employee performance at the Sukoharjo Regency Inspectorate. The total R² value of 0.976 means that employee performance is explained by OCB, work discipline, QWL and work motivation by 97.6% and the remaining 2.4% is explained by other variables outside the research model. The results of the path analysis show that the direct path or direct influence of work discipline on employee performance is the dominant path in improving employee performance. The use of intervening variables of work motivation is effective as a mediator of the influence of the QWL variable on employee performance, but is not effective as a mediator of the influence of the OCB and work discipline variables on employee performance.

PENDAHULUAN

Dalam pencapaian visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi, maka faktor sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu hal penting dan strategis demi mencapai tujuan organisasi di antara sumber daya lainnya. Tanpa adanya sumber daya manusia, maka sumber daya yang lain tidak dapat dimanfaatkan untuk meraih tujuan organisasi. Dampak positif bagi suatu organisasi seperti pada Inspektorat Kabupaten Sukoharjo apabila sumber daya manusia dikelola secara baik dan berkualitas, akan dapat meminimalisir tingkat absensi, segala tugas yang diberikan pada pegawai dapat diselesaikan dengan waktu yang cepat, meminimalisir tingkat kerugian, tingkat loyalitas seorang pegawai meningkat dan pegawai akan cenderung berhati-hati dalam melaksanakan tugas pekerjaan dan hasil kerja (kinerja) juga akan lebih optimal. Sumber daya manusia yang baik dan berkualitas diharapkan mampu merespon dengan cepat dan mampu menghadapi perubahan yang akan terjadi melalui kinerja pegawai. Kinerja seorang pegawai dapat memberikan dampak baik buruknya kinerja organisasi.

Kinerja pegawai merupakan suatu potensi yang harus dimiliki oleh setiap pegawai untuk melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Dalam aktivitas kerjanya setiap pegawai mengharapkan pekerjaan yang dilakukan mampu memenuhi kebutuhannya. Hanafi *et. al.* (2018) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam menjalankan tugas baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan yang didasari atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta ketepatan waktu. Kinerja pegawai yang baik merupakan harapan organisasi dan diharapkan juga dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Namun masih terdapat fenomena kinerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Sukoharjo menjadi menurun seperti kurangnya kekompakan antar rekan kerja, seperti kurangnya saling membantu antar sesama rekan kerja atau menyemangati satu sama lain, yang harusnya saling mendukung dan saling menyemangati satu sama lain. Kecenderungan penurunan ditandai dengan pegawai yang kurang produktif dalam bekerja dan ada pegawai yang kurang nyaman dengan kondisi lingkungan kerjanya. Salah satu hal yang dijadikan perhatian utama adalah bagaimana menjaga dan mengelolah motivasi pegawai dalam bekerja agar selalu fokus pada tujuan organisasi.

Motivasi pegawai sangatlah penting karena motivasi merupakan daya gerak yang bersumber dari dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu atau dengankan kata lain sesuatu yang mendasari dari diri setiap individu. Adanya motivasi kerja yang tinggi, pegawai akan lebih giat dan bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan. Permasalahan ini sejalan dengan Kasmir (2016) kinerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi kerja. Selain faktor motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai juga membutuhkan faktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Rahayu *et. al.*, 2023). Faktor disiplin kerja dan *quality of work life* juga sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam satu organisasi (Reinaldo *et. al.*, 2024).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku yang ditunjukkan pegawai untuk meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan dan dengan tidak mengabaikan tujuan produktivitas individual pegawai (Audina dan Handayani, 2021). Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi setiap individu pegawai yang melebihi kewajiban tugas di tempat kerja dan reward atas kinerja yang dilaksanakan (Hanafi *et. al.*, 2018). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terdiri dari beberapa perilaku, di antaranya perilaku menolong orang lain, menjadi relawan untuk tugas yang lebih banyak, serta patuh terhadap aturanaturan dan prosedur di tempat kerja. Perilaku tersebut menggambarkan nilai tambah pegawai dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Arina *et al.* 2021).

Beberapa fenomena terkait faktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai seperti beberapa pegawai tidak sepenuhnya membantu rekan kerja apabila terdapat kesulitan pekerjaan terkesan acuh dan terkadang sering terjadi konflik dengan rekan kerja, beberapa pegawai juga tidak menghargai peraturan yang berlaku dalam organisasi, toleransi pada situasi yang kurang ideal/menyenangkan di tempat kerja, serta membuang-buang waktu di tempat kerja. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ditandai dengan perilaku individu yang secara sukarela memberikan kontribusi peran ekstra diluar job description untuk organisasi. Seorang pegawai yang menampilkan perilaku OCB disebut sebagai pegawai yang baik (*good citizen*)

Perilaku OCB yang dilakukan oleh seorang pegawai dengan penuh kebebasan dalam menentukan sesuatu dan tanpa meminta pamrih dari organisasi, sehingga berperan dalam menjaga keberlanjutan organisasi. Terdapat perbedaan hasil penelitian (*Research gap*) antara pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai seperti hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hidayati *et. al.* (2023), Badaruddin (2021), Rahayu *et. al.* (2023), Cangara *et. al.* (2023) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian terdahulu berbeda yang dilakukan oleh Hanafi *et. al.* (2018), Audina dan Handayani (2021) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kinerja pegawai yang baik dapat dipengaruhi oleh disiplin kerja. Sutanjar dan Saryono (2019) mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer atau pimpinan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar pegawai bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menjadi mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma yang berlaku. Disiplin kerja harus ditanamkan dalam diri setiap pegawai. Kesadaran pegawai diperlukan dengan mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku. Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi pegawai dalam menciptakan tata tertib yang baik di organisasi/instansi. Selain itu organisasi/instansi harus mengusahakan supaya peraturan itu bersifat jelas, mudah dipahami dan berlaku bagi semua pegawai (Hasibuan, 2019).

Fenomena terkait tentang kedisiplinan pegawai pada Inspektorat Kabupaten Sukoharjo bahwa beberapa pegawai tidak patuh pada jam kerja, seperti beberapa pegawai menggunakan jam istirahat melebihi aturan yang berlaku. Begitu juga ada beberapa pegawai yang sering pulang sebelum jam kantor selesai atau jam pelayanan selesai. Ada pegawai yang selalu mengulur-ulur waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Disiplin kerja merupakan bentuk dari pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dalam menunjukkan tingkat kesungguhan kerja pegawai pada suatu organisasi, dimana para pegawai yang tidak mematuhi peraturan yang telah ditetapkan organisasi akan mendapatkan sanksi.

Disiplin kerja sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Sutrisno (2020:86) berpendapat disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan instansi. Disiplin kerja sebagai bentuk latihan bagi pegawai dalam melaksanakan aturan-aturan organisasi instansi. Semakin disiplin pegawai semakin tinggi produktivitas kerja pegawai, hal tersebut memberikan dampak pula pada kinerja pegawai yang lebih baik. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Badaruddin (2021), Hapsari *et. al.* (2024), Yudha (2022), Reinaldo *et. al.* (2024), Hadi *et. al.* (2022), Nurhuda *et. al.* (2019) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian terdahulu berbeda yang dilakukan oleh Muna dan Isnowati (2022) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Quality of work life atau kualitas kehidupan kerja merupakan salah satu syarat dan karakteristik pekerjaan yang berkontribusi terhadap motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja (Hadi *et. al.*, 2022). Tujuan menciptakan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) yang baik yaitu untuk menciptakan kondisi kerja yang dapat meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja agar mencapai kinerja yang optimal (Hanafi *et. al.*, 2018). Daniel (2019) mendefinisikan *quality of work life* (QWL) sebagai setiap kegiatan (perbaikan) yang terjadi pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi yang lebih besar melalui peningkatan martabat dan pertumbuhan manusia (pegawai). Penerapan QWL yang baik, pegawai menjadi lebih sehat, lebih kuat komitmen pada organisasi, keamanan kerja terjamin dan dapat membuat pegawai lebih maksimal bekerja.

Quality of work life mempunyai peran yang penting terhadap jalannya aktivitas kerja, dimana para pimpinan dan bawahan harus dapat menentukan dan melaksanakan kegiatan dengan adanya kesepakatan dalam menjalankan kegiatan pekerjaan, fenomena dilapangan terkait dengan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) pada Inspektorat Kabupaten Sukoharjo belum maksimal, seperti pegawai tidak mendapatkan penghargaan atau reward atas keberhasilan. Selain itu pegawai tidak diikutsertakan atau keterlibatan dalam penentuan kebijakan organisasi. Hadi *et. al.* (2022) Lingkungan kerja harus menciptakan suasana kerja dimana pegawai merasakan keterlibatannya terhadap lingkungan kerjanya. Menciptakan suasana kerja yang baik akan menimbulkan kualitas kehidupan kerja atau *quality of work life* yang baik dan dapat membangkitkan motivasi kerja dalam pencapaian tujuan secara lebih baik.

Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) yang semakin baik juga akan sangat berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai, yang pada akhirnya diharapkan keberlanjutan organisasi akan menjadi terjamin. Seperti hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hidayati *et. al.* (2023), Yudha (2022), Reinaldo *et. al.* (2024), Hadi *et. al.* (2022), Cangara *et. al.* (2023) menyatakan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian terdahulu berbeda yang dilakukan oleh Hanafi *et. al.* (2018), Hapsari *et. al.* (2024), Sugiyono dan Fitria (2022) menyatakan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai

Faktor lain yang erat dengan kinerja pegawai adalah motivasi kerja pegawai. Motivasi kerja menjadi hal penting bagi suatu organisasi, terutama sangat bermanfaat juga bagi individu pegawai itu sendiri. Motivasi akan mendorong pegawai untuk lebih berprestasi dan produktif. Hasibuan (2019) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak supaya mendorong seorang pegawai untuk bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan. Adanya motivasi kerja, pegawai akan memberikan yang terbaik, bekerja lebih produktivitas, dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Seperti membangun kerjasama yang baik dengan semua pegawai yang ada di organisasi dan organisasi memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi dalam melakukan pekerjaan, karena hal tersebut akan memudahkan pegawai menjalankan segala pekerjaan yang ada dan tidak akan ada kendala yang di hadapi, secara tidak langsung hasil kerja (kinerja) menjadi lebih maksimal.

Namun dalam hal ini, terdapat fenomena dalam proses pemberian motivasi kerja masih banyak masalah yang dihadapi yaitu kurangnya pemberian motivasi sesama pimpinan dan pegawai, pegawai dan pegawai, sehingga kurangnya respon pegawai dalam proses pemberian motivasi yang nantinya akan berdampak pada hasil kerja (kinerja) dan tujuan organisasi. Serta motivasi kerja belum diaplikasikan secara maksimal oleh pegawai, sehingga menimbulkan berbagai masalah atau hambatan di dalam lingkungan kerja. Motivasi kerja yang rendah pada sebagian pegawai menyebabkan menurunnya kinerja pegawai. Sangat sedikit pegawai yang mempunyai motivasi yang tinggi. Sehingga perlu memotivasi sesama pegawai yang dapat menimbulkan pegawai mampu untuk mengatasi masalah ataupun hambatan dalam bekerja, dan mudah untuk meningkatkan kinerja dan tujuan organisasi. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hanafi *et. al.* (2018), Rahayu *et. al.* (2023), Audina dan Handayani (2021), Hapsari *et. al.* (2024), Muna dan Isnawati (2022), Hadi *et. al.* (2022), Sugiyono dan Fitria (2022), Nurhuda *et. al.* (2019) menyatakan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka penelitian akan dilakukan dengan mengambil judul penelitian ini yaitu : Peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Disiplin kerja dan *Quality of Work Life* (QWL) dalam Meningkatkan Kinerja pegawai melalui Motivasi Kerja pada Inspektorat Kabupaten Sukoharjo.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Pegawai

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2017:132) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adhari (2020:77) mengatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan - kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut.

Menurut Afandi (2018:83) bahwa Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing - masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Hanafi *et. al.* (2018) menyatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan didasari atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta ketepatan waktu. Kinerja yang baik adalah harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang memperkerjakan karyawan, yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan

Berdasarkan beberapa teori di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja pegawai yang dicapai pegawai secara kualitas dan kuantitas yang baik dalam mencapai target dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Motivasi Kerja

Menurut Audina dan Handayani (2021) bahwa motivasi merupakan pemberian daya penggerak menciptakan keinginan kerja seseorang agar mereka mau bekerja. Bekerja efektif dan integrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Hasibuan dan Silvy (2019:134) bahwa Motivasi adalah dorongan seseorang untuk bekerja, misalnya adalah gaji yang besar, pimpinan yang mengayomi, fasilitas kerja memadai, lingkungan kerja yang nyaman serta rekan kerja yang menyenangkan dan lain-lain.

Menurut Jufrizen (2017:27) bahwa Motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia. Motivasi disebut juga sebagai pendorong keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal.

Mujiatun (2015:49) bahwa Motivasi kerja merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Motivasi kerja ini merupakan subjek yang penting bagi pimpinan, karena menurut definisi

pimpinan harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Sutrisno (2020:109) bahwa Motivasi merupakan suatu faktor yang dapat mendorong seorang individu untuk melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan tertentu. Dalam melakukan kegiatan, seorang individu pasti memiliki sebuah faktor yang menjadi dorongan untuk melakukan kegiatan tersebut.

Berdasarkan beberapa teori di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja adalah suatu faktor yang menjadi pendorong keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seorang pegawai bersemangat dan termotivasi untuk melakukan kegiatan pekerjaan.

Organizational Citizenship Behavior

Perilaku kewarganegaraan dalam organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi setiap individu yang melebihi kewajiban tugas di tempat kerja dan reward atas kinerja yang dilaksanakan (Hanafi *et. al.*, 2018). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terdiri dari beberapa perilaku, di antaranya perilaku menolong orang lain, menjadi relawan untuk tugas yang lebih banyak, serta patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur di tempat kerja. Perilaku tersebut menggambarkan nilai tambah pegawai dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Arina *et al.* 2021).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan suatu perilaku individu yang bebas dan sukarela, atau dengan kata lain perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan (Auliana & Nurasiah, 2017). Astitiani dan Sintaasih (2019) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak berkaitan langsung dengan sistem reward organisasi, OCB merupakan perilaku karyawan yang berkontribusi menciptakan efektifitas organisasi.

Audina dan Handayani (2021) bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang ditunjukkan karyawan untuk meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individual karyawan. Yudha (2022) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku menolong dan membangun yang ditunjukkan oleh anggota organisasi dan dinilai atau dihargai oleh manajemen organisasi tetapi tidak berhubungan langsung dengan produktivitas individu dan perilaku yang diperankan bukan merupakan tuntutan dari peran individu.

Berdasarkan beberapa teori di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku bebas dan sukarela yang melebihi peran yang diwajibkan yang ditunjukkan oleh individu pegawai yang dinilai atau dihargai oleh manajemen organisasi namun tidak berhubungan langsung dengan produktivitas kerja.

Disiplin kerja

Dewi dan Harjoyo (2019:93) mengemukakan secara etimologis Disiplin berasal dari bahasa inggris *disciple* yang berarti pengikut atau penganut, pengajaran, latihan dan sebagainya. Sutanjar dan Saryono (2019) mengemukakan bahwa Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk

mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menjadi mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku. Agustini (2019:89) mengemukakan bahwa Disiplin kerja adalah sikap ketaatan terhadap aturan dan norma yang berlaku di suatu perusahaan dalam rangka meningkatkan keteguhan pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan/ organisasi.

Menurut Sembiring *et al.* (2019) mengemukakan bahwa Disiplin pegawai dalam manajemen sumber daya manusia berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang sempurna, lepas dari kesalahan dan kekhilafan. Sutrisno (2020:86) berpendapat Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan instansi. Mangkunegara (2017:129) mengemukakan bahwa disiplin kerja merupakan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Berdasarkan beberapa teori di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa Disiplin kerja adalah suatu kondisi atau sikap hormat atau sikap ketaatan terhadap peraturan dan ketetapan yang berlaku dalam organisasi dalam rangka meningkatkan keteguhan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Quality of Work Life

Adikoeswanto *et. al.* (2020) menyatakan kualitas kehidupan kerja mengacu pada keadaan menyenangkan atau tidaknya lingkungan kerja bagi seorang karyawan. Daniel (2019) mendefinisikan *Quality of Work Life* (QWL) sebagai setiap kegiatan (perbaikan) yang terjadi pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi yang lebih besar melalui peningkatan martabat dan pertumbuhan manusia. Dengan menerapkan QWL yang baik pegawai menjadi lebih sehat, lebih kuat komitmennya pada organisasi, keamanan kerja terjamin membuat karyawan lebih maksimal bekerja, sehingga mengurangi pengeluaran organisasi.

Quality of work life didefinisikan sebagai persepsi pegawai tentang kesejahteraan mental dan fisiknya ketika bekerja (Santhi dan Mujiati, 2016). Ada dua pandangan mengenai maksud dari *quality of work life* yaitu Pertama, *quality of work life* adalah sejumlah keadaan dan praktek dari organisasi. Kedua, *quality of work life* adalah persepsi pegawai ingin merasa aman, puas, dan mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia (Badaruddin, 2021). Dessler (Hanafi *et. al.* 2018) berpendapat bahwa kualitas kehidupan kerja adalah kondisi para pegawai bekerja dalam suatu organisasi untuk dapat memenuhi kebutuhan penting mereka. *Quality of Work Life* adalah persepsi pegawai tentang kesejahteraan secara fisik maupun mental dalam bekerja (Angelia and Soeharto 2020). Soetjipto (2017:16) *Quality Work of Life* merupakan ukuran kemampuan suatu organisasi dalam upayanya memenuhi kebutuhan pribadi secara mendasar pada seluruh anggotanya, yang berupa pemberian kesempatan dan pengalaman bermakna ditempat kerjanya

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dipaparkan dapat disimpulkan bahwa *quality of work life* adalah upaya organisasi dalam memberikan semua yang dibutuhkan pegawai supaya merasa puas dan aman dalam bekerja dan nantinya dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengambil lokasi pada Inspektorat Kabupaten Sukoharjo. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Inspektorat Kabupaten Sukoharjo yang berjumlah 40 orang. Teknik pengumpulan data dengan kuesioner. Sampel dengan teknik sensus yaitu sebanyak 40 responden. Analisis data dengan uji instrumen, uji linearitas, uji hipotesis, dan analisis jalur.

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e_1 \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan :

- Y_1 : Motivasi kerja kerja;
- X_1 : *Organizational Citizenship Behavior*;
- X_2 : Disiplin kerja;
- X_3 : *Quality of Work Life*;
- $\beta_1 \dots 4$: Koefisien jalur;
- e_1 : Faktor *Error/Disturbance*

$$Y_2 = \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + \beta_6 X_3 + \beta_7 X_4 + e_2 \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan :

- Y_2 : Kinerja Pegawai;
- X_1 : *Organizational Citizenship Behavior*;
- X_2 : Disiplin kerja;
- X_3 : *Quality of Work Life*;
- X_4 : Motivasi kerja kerja;
- $\beta_5 \dots 9$: Koefisien jalur;
- e_2 : Faktor *Error/Disturbance*

HASIL PENELITIAN

Analisis Regresi Jalur

Persamaan Analisis Regresi Jalur I:

$$Y_1 = 0,231 X_1 + 0,029 X_2 + 0,726 X_3 + e_1$$

Sig (0,020)** (0,830) (0,000)**

Persamaan Analisis Regresi Jalur II

$$Y_2 = 0,156 X_1 + 0,696 X_2 + 0,030 X_3 + 0,219 X_4 + e_2$$

Sig (0,010)** (0,000)** (0,767) (0,024)**

Uji t

Hasil Uji t Persamaan I

1. Pengaruh OCB terhadap motivasi kerja

Hasil regresi persamaan pertama menunjukkan bahwa t_{hitung} variabel OCB sebesar 2,436 dengan nilai signifikan $0,020 < 0,05$ berarti variabel OCB berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, sehingga hipotesis 1 terbukti (H_1 terbukti).

2. Pengaruh disiplin kerja terhadap Motivasi kerja

Hasil regresi persamaan pertama menunjukkan bahwa t_{hitung} variabel disiplin kerja sebesar 0,217 dengan nilai signifikan $0,830 > 0,05$ berarti variabel disiplin

kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja, sehingga hipotesis 2 tidak terbukti (H_2 tidak terbukti).

3. Pengaruh QWL terhadap motivasi kerja

Hasil regresi persamaan pertama menunjukkan bahwa t_{hitung} variabel QWL sebesar 5,475 dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$ berarti variabel QWL berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, sehingga hipotesis 3 terbukti (H_3 terbukti).

Hasil Uji t Persamaan II

1. Pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai pegawai

Hasil regresi persamaan kedua menunjukkan bahwa t_{hitung} variabel OCB sebesar 2,735 dengan nilai signifikan $0,010 < 0,05$ berarti variabel OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis 4 terbukti (H_4 terbukti).

2. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pegawai

Hasil regresi persamaan kedua menunjukkan bahwa t_{hitung} variabel disiplin kerja sebesar 9,201 dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$ berarti variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis 5 terbukti (H_5 terbukti).

3. Pengaruh QWL terhadap kinerja pegawai pegawai

Hasil regresi persamaan kedua menunjukkan bahwa t_{hitung} variabel QWL sebesar 0,299 dengan nilai signifikan $0,767 > 0,05$ berarti variabel QWL berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis 6 tidak terbukti (H_6 tidak terbukti).

4. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pegawai

Hasil regresi persamaan kedua menunjukkan bahwa t_{hitung} variabel motivasi kerja sebesar 2,367 dengan nilai signifikan $0,024 < 0,05$ berarti variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis 7 terbukti (H_7 terbukti).

Uji F

1. Hasil uji secara serempak (Uji F) pada persamaan pertama diketahui besarnya nilai $F = 31,153$ dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan secara bersama-sama variabel OCB, disiplin kerja dan QWL berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

2. Hasil uji secara serempak (Uji F) pada persamaan kedua diketahui besarnya nilai $F = 96,178$ dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan secara bersama-sama variabel OCB, disiplin kerja, QWL dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Uji R^2

Berdasarkan perhitungan dari persamaan 1 dan persamaan 2, maka didapatkan hasil nilai koefisien determinasi total (R^2 Total) sebagai berikut:

$$\begin{aligned} R^2 &= 1 - (e_1^2 \times e_2^2) \\ &= 1 - (0,527^2 \times 0,288^2) \\ &= 1 - (0,278 \times 0,083) \\ &= 1 - 0,02307 \end{aligned}$$

= 0,976 atau 97,6 %

Hasil Nilai R² total sebesar 0,976 artinya kinerja pegawai dijelaskan oleh OCB, disiplin kerja, QWL dan motivasi kerja sebesar 97,6 % dan sisanya sebesar 2,4 % dijelaskan variabel lain diluar model penelitian, misal variabel kepemimpinan, komunikasi dan lingkungan kerja.

Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung Dan Pengaruh Total

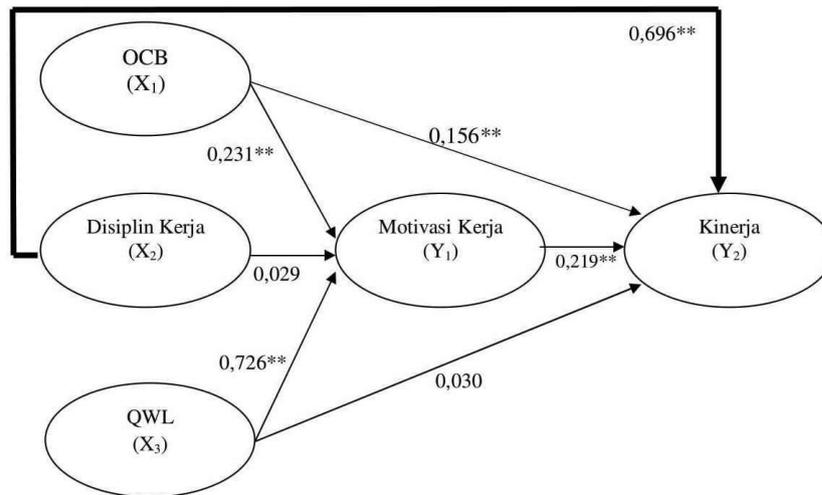
Tabel 1. Analisis Jalur

No.	Hub. Antar Variabel	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung	Total Pengaruh
1	OCB → Kinerja pegawai	$P_4 = 0,156^{**}$		
2	OCB → Motivasi kerja → Kinerja pegawai		$= P_1 \times P_7$ $= 0,231 \times 0,219 = 0,050^{**}$	$= P_4 + (P_1 \times P_7)$ $= 0,156 + 0,050$ $= 0,206$
3	Disiplin kerja → Kinerja pegawai	$P_5 = 0,696^{**}$		
4	Disiplin kerja → Motivasi kerja → Kinerja pegawai		$= P_2 \times P_7$ $= 0,029 \times 0,219 = 0,006$	$= P_5 + (P_2 \times P_7)$ $= 0,696 + 0,006$ $= 0,702$
5	QWL → Kinerja pegawai	$P_6 = 0,030$		
6	QWL → Motivasi kerja → Kinerja pegawai		$= P_3 \times P_7$ $= 0,726 \times 0,219 = 0,158^{**}$	$= P_6 + (P_3 \times P_7)$ $= 0,030 + 0,158$ $= 0,188$

Penjelasan :

1. Hasil analisis jalur bahwa pengaruh langsung variabel OCB terhadap kinerja pegawai merupakan jalur yang efektif dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja namun tidak signifikan. Penggunaan variabel intervening motivasi kerja tidak efektif dalam memediasi OCB terhadap kinerja pegawai.
2. Hasil analisis jalur bahwa pengaruh langsung variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai merupakan jalur yang efektif dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja. Penggunaan variabel intervening motivasi kerja tidak efektif dalam memediasi disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
3. Hasil analisis jalur bahwa pengaruh tidak langsung variabel QWL terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja merupakan jalur yang efektif dibandingkan pengaruh langsung. Penggunaan variabel intervening motivasi kerja efektif dalam memediasi QWL terhadap kinerja pegawai.

Hasil perhitungan Tabel 1 dan penjelasan pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total, maka hasil analisis jalur membuktikan bahwa jalur langsung atau pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai merupakan jalur yang dominan berpengaruh dan signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena memiliki nilai koefisien lebih besar diantara yang lain sebesar 0,696. Hubungan antara variabel hasil penelitian dapat dilihat pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1 Hasil Analisis Jalur

PEMBAHASAN

1. Pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja

Hasil penelitian pengaruh langsung membuktikan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini berarti jika OCB *ditingkatkan*, maka kinerja pegawai pegawai mengalami peningkatan secara signifikan. Hasil penelitian tersebut mendukung penelitian terdahulu dilakukan oleh Hidayati *et. al.* (2023), Badaruddin (2021), Rahayu *et. al.* (2023), Cangara *et. al.* (2023) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu dilakukan oleh Hanafi *et. al.* (2018), Audina dan Handayani (2021) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian pengaruh tidak langsung membuktikan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja, dan Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu dilakukan oleh Hanafi *et. al.* (2018) menyimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Hasil penelitian terdahulu berbeda yang dilakukan oleh Setiani *et. al.* (2022) menyimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Adapun motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai mendukung penelitian terdahulu dilakukan oleh Hanafi *et. al.* (2018), Rahayu *et. al.* (2023), Audina dan Handayani (2021), Hapsari *et. al.* (2024), Muna dan Isnowati (2022), Hadi *et. al.* (2022), Sugiyono dan Fitria (2022), Nurhuda *et. al.* (2019) menyatakan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini tidak mendukung penelitian Ningmabin dan Adi (2022), Setiani *et. al.* (2022) menyatakan motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil analisis jalur bahwa pengaruh langsung lebih efektif dalam peningkatan kinerja pegawai. Upaya yang dilakukan dengan meningkatkan variabel OCB terhadap kinerja pegawai secara langsung, hal tersebut dapat

dilakukan dengan memperhatikan nilai indikator uji validitas tertinggi OCB, pada item pernyataan ke 3, 4, dan 1, yaitu :

- a. Pegawai memiliki sikap *Sportsmanship*, yang tidak pernah mengeluh dalam melaksanakan pekerjaan
Pimpinan pada Inspektorat Kabupaten Sukoharjo agar mendorong pegawai untuk meningkatkan sikap pegawai yang memiliki sikap *Sportsmanship*, yang tidak pernah mengeluh dalam melaksanakan pekerjaan.
- b. Pegawai memiliki sikap *Civic Virtue*, yang selalu terlibat dalam setiap aktivitas organisasi
Pimpinan pada Inspektorat Kabupaten Sukoharjo agar mendorong pegawai untuk meningkatkan sikap pegawai yang memiliki sikap *Civic Virtue*, yang selalu terlibat dalam setiap aktivitas organisasi
- c. Pegawai memiliki sikap *Altruism*, yang saling membantu rekan kerja apabila terdapat kesulitan kerja
Pimpinan pada Inspektorat Kabupaten Sukoharjo agar mendorong pegawai untuk meningkatkan sikap pegawai yang memiliki sikap *Altruism*, yang saling membantu rekan kerja apabila terdapat kesulitan kerja.

2. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja

Hasil penelitian pengaruh langsung membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini berarti jika disiplin kerja ditingkatkan, maka kinerja pegawai mengalami peningkatan secara signifikan. Hasil penelitian tersebut mendukung penelitian terdahulu dilakukan oleh Badaruddin (2021), Hapsari *et. al.* (2024), Yudha (2022), Reinaldo *et. al.* (2024), Hadi *et. al.* (2022), Nurhuda *et. al.* (2019) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu dilakukan oleh Muna dan Isnowati (2022) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian pengaruh tidak langsung membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu dilakukan oleh Nurhuda *et. al.* (2019) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Adapun motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai mendukung penelitian terdahulu dilakukan oleh Hanafi *et. al.* (2018), Rahayu *et. al.* (2023), Audina dan Handayani (2021), Hapsari *et. al.* (2024), Muna dan Isnowati (2022), Hadi *et. al.* (2022), Sugiyono dan Fitria (2022), Nurhuda *et. al.* (2019) menyatakan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini tidak mendukung yang dilakukan oleh Ningmabin dan Adi (2022), Setiani *et. al.* (2022) menyatakan motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil analisis jalur bahwa pengaruh langsung lebih efektif dalam peningkatan kinerja pegawai. Upaya yang dilakukan dengan meningkatkan variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai secara langsung, hal tersebut

dapat dilakukan dengan memperhatikan nilai indikator uji validitas tertinggi disiplin kerja, pada item pernyataan ke 4, 3, dan 2, yaitu:

- a. Pegawai melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan tupoksi jabatan, tugas dan tanggungjawab dengan maksimal
Pimpinan pada Inspektorat Kabupaten Sukoharjo agar mendorong pegawai untuk meningkatkan sikap apabila melakukan pekerjaan-pekerjaan agar sesuai dengan tupoksi jabatan, tugas dan tanggungjawab dengan maksimal.
- b. Pegawai selalu mentaati peraturan dasar tentang cara berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan
Pimpinan pada Inspektorat Kabupaten Sukoharjo agar mendorong pegawai untuk meningkatkan sikap yang selalu mentaati peraturan dasar tentang cara berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
- c. Pegawai selalu taat terhadap aturan waktu berkaitan dengan jam pulang kerja
Pimpinan pada Inspektorat Kabupaten Sukoharjo agar mendorong pegawai untuk meningkatkan sikap yang selalu taat terhadap aturan waktu berkaitan dengan jam pulang kerja.

3. Pengaruh QWL terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja

Hasil penelitian pengaruh langsung membuktikan bahwa QWL berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini berarti jika QWL ditingkatkan, maka kinerja pegawai mengalami peningkatan dan tidak signifikan. Hasil penelitian tersebut mendukung penelitian terdahulu dilakukan oleh Hanafi *et. al.* (2018), Hapsari *et. al.* (2024), Sugiyono dan Fitria (2022) menyatakan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu dilakukan oleh Hidayati *et. al.* (2023), Yudha (2022), Reinaldo *et. al.* (2024), Hadi *et. al.* (2022), Cangara *et. al.* (2023) menyatakan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian pengaruh tidak langsung membuktikan bahwa QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja, dan Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu dilakukan oleh Hadi *et. al.* (2022), Sugiyono dan Fitria (2022) menyatakan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Adapun motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai mendukung penelitian terdahulu dilakukan oleh Hanafi *et. al.* (2018), Rahayu *et. al.* (2023), Audina dan Handayani (2021), Hapsari *et. al.* (2024), Muna dan Isnowati (2022), Hadi *et. al.* (2022), Sugiyono dan Fitria (2022), Nurhuda *et. al.* (2019) menyatakan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini tidak mendukung yang dilakukan oleh Ningmabin dan Adi (2022), Setiani *et. al.* (2022) menyatakan motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai..

Hasil analisis jalur bahwa pengaruh tidak langsung lebih efektif dalam peningkatan kinerja pegawai. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai dilakukan dari variabel QWL untuk meningkatkan motivasi

kerja kemudian dilakukan upaya peningkatan motivasi kerja dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja dengan memperhatikan nilai indikator uji validitas tertinggi QWL, pada item pernyataan ke 1, 2, dan 4, yaitu :

- a. Pegawai mendapatkan kompensasi yang tepat dan adil sesuai dengan tanggungjawab pegawai dalam bekerja.
Pimpinan pada Inspektorat Kabupaten Sukoharjo supaya dapat meningkatkan kompensasi yang tepat dan adil sesuai dengan tanggungjawab pegawai dalam bekerja.
- b. Lingkungan kerja yang aman dan sehat berupa ruang kerja yang bersih dan kelengkapan sarana prasarana yang tersedia mendukung pekerjaan pegawai.
Pimpinan pada Inspektorat Kabupaten Sukoharjo supaya dapat meningkatkan lingkungan kerja yang aman dan sehat berupa ruang kerja yang bersih dan kelengkapan sarana prasarana yang tersedia mendukung pekerjaan pegawai.
- c. Interaksi sosial di tempat kerja seperti hubungan kerja antar pegawai dan pimpinan yang harmonis berjalan dengan baik.
Pimpinan pada Inspektorat Kabupaten Sukoharjo supaya dapat meningkatkan adanya interaksi sosial di tempat kerja seperti hubungan kerja antar pegawai dan pimpinan yang harmonis berjalan dengan baik.

Upaya peningkatan kinerja pegawai dilakukan dengan meningkatkan motivasi kerja berdasarkan nilai tertinggi dari uji validitas motivasi kerja yaitu butir pernyataan 1, 2, dan 4 berikut :

- a. Kebutuhan fisiologis berupa gaji dan tunjangan kinerja yang diterima pegawai sudah memenuhi kebutuhan.
Pimpinan pada Inspektorat Kabupaten Sukoharjo supaya dapat meningkatkan kebutuhan fisiologis berupa gaji dan tunjangan kinerja yang diterima pegawai sudah memenuhi kebutuhan
- b. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan di tempat kerja sudah pegawai dapatkan dalam bekerja.
Pimpinan pada Inspektorat Kabupaten Sukoharjo supaya dapat meningkatkan kebutuhan rasa aman dan keselamatan di tempat kerja sudah pegawai dapatkan dalam bekerja
- c. Kebutuhan akan penghargaan pegawai sudah sesuai dengan kemampuan pegawai.
Pimpinan pada Inspektorat Kabupaten Sukoharjo supaya dapat meningkatkan kebutuhan akan penghargaan pegawai sudah sesuai dengan kemampuan pegawai.

KESIMPULAN

1. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Sukoharjo
2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Motivasi kerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Sukoharjo

3. QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Sukoharjo
4. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Sukoharjo.
5. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Sukoharjo
6. QWL berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Sukoharjo
7. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Sukoharjo.
8. Hasil uji F membuktikan OCB, disiplin kerja, QWL dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Sukoharjo
9. Hasil Nilai R² total sebesar 0,976 artinya kinerja pegawai dijelaskan oleh OCB, disiplin kerja, QWL dan motivasi kerja sebesar 97,6 % dan sisanya sebesar 2,4 % dijelaskan variabel lain diluar model penelitian, misal variabel kepemimpinan, komunikasi dan lingkungan kerja..
10. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa jalur langsung atau pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai merupakan jalur yang dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai.
11. Penggunaan variabel intervening motivasi kerja efektif sebagai pemediasi pengaruh variabel QWL terhadap kinerja pegawai, namun tidak efektif sebagai pemediasi pengaruh variabel OCB dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

PENELITIAN LANJUTAN

1. Upaya yang dilakukan dengan meningkatkan variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai secara langsung, yaitu :
 - a. Pimpinan pada Inspektorat Kabupaten Sukoharjo agar mendorong pegawai untuk meningkatkan sikap apabila melakukan pekerjaan-pekerjaan agar sesuai dengan tupoksi jabatan, tugas dan tanggungjawab dengan maksimal.
 - b. Pimpinan pada Inspektorat Kabupaten Sukoharjo agar mendorong pegawai untuk meningkatkan sikap yang selalu mentaati peraturan dasar tentang cara berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
 - c. Pimpinan pada Inspektorat Kabupaten Sukoharjo agar mendorong pegawai untuk meningkatkan sikap yang selalu taat terhadap aturan waktu berkaitan dengan jam pulang kerja.
2. Upaya berikutnya dengan meningkatkan variabel OCB terhadap kinerja pegawai secara langsung, yaitu :
 - a. Pimpinan pada Inspektorat Kabupaten Sukoharjo agar mendorong pegawai untuk meningkatkan sikap pegawai yang memiliki sikap *Sportsmanship*, yang tidak pernah mengeluh dalam melaksanakan pekerjaan.

- b. Pimpinan pada Inspektorat Kabupaten Sukoharjo agar mendorong pegawai untuk meningkatkan sikap pegawai yang memiliki sikap *Civic Virtue*, yang selalu terlibat dalam setiap aktivitas organisasi
 - c. Pimpinan pada Inspektorat Kabupaten Sukoharjo agar mendorong pegawai untuk meningkatkan sikap pegawai yang memiliki sikap *Altruism*, yang saling membantu rekan kerja apabila terdapat kesulitan kerja.
3. Penelitian yang akan datang dapat melakukan pengembangan penelitian dengan mengembangkan model dengan mengganti variabel motivasi kerja dengan variabel yang lain seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja atau yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Adikoeswanto, D., Eliyana, A., Sariwulan, T., Dharmawan Buchdadi, A., dan Firda, F. 2020. Quality of Work Life's Factors and Their Impacts on Organizational Commitments. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(7), 450-461
- Adhari, I. Z. 2020. *Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja*. Pasuruan: Qiara Media
- Angelia, I. N., dan T. N. Soeharto. 2020. Quality of Work Life Di Era 5.0: Tinjauan Literatur. *Prosiding Seminar Nasional 2020 Fakultas Psikologi UMBY*: 116-29
- Agustini, F. 2019. *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: UISU Press.
- Audina dan Handayani. 2021. How Intrinsic Motivation, Work Discipline, and Organizational Citizenship Behavior Affect Employee Performance, *Enrichment: Journal of Management*, 12 (1) (2021) 1051-105
- Auliana, S., dan Nurasiah, I. 2017. Penerapan Organizational Citizenship Behavior Dosen di STIE Bina Bangsa. *Manajerial: Jurnal Manajemen Dan Sistem Informasi*, 16(1), 149-162.
- Arikunto, S. 2018. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arina, Anggraini Maria, Olivia S. Nelwan, Merinda H. Ch. Pandowo. 2021. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Pt Trimix Perkasa Bitung. *Jurnal Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis* 9(3): 79-89.
- Astitiani, N., dan Sintaasih, D. K. 2019. Peran Mediasi Knowledge Sharing Pada Pengaruh Quality of Work Life dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 13 (1), 1-14
- Badaruddin. 2021, Quality Of Worklife, Organizational Citizenship Behaviour dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Dosen, *Jurnal Mirai Manajemen Vol 6, No 3 (2021), Pages 19 - 35*
- Cangara, Muh. Firdaus Fajrin, Mahlia Muis, Muhammad Idrus Taba, Fauziah Umar. 2023. The Influence of Quality of Work Life (QWL), Organizational Citizenship Behavior (OCB), Competency and Innovation Behavior on the Performance of Sea Transportation Employees in South Sulawesi, *Seybold Report Journal*, 18(05), 125-157.
- Daniel, C. O. 2019. Analysis of quality work life on employees performance. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 8(2), 60-65.

- Dewi, P. D., dan Harjoyo. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tangerang Selatan : UNPAM PRESS
- Fahraini, F., dan Syarif, R. 2022. Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Nikos Distribution Indonesia. *IKRAITH-EKONOMIKA*, 5(1), 20-30.
- Febriyana dan Dihan. 2023. Pengaruh Iklim Organisasi dan Kecerdasan Emosional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Departemen Produksi PT. Mayora Indah Tbk, *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis dan Manajeme Vol. 02, No. 04, 2023, pp. 79-95*
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang
- Hadi. Moc Aminudin, Andri Wibowo, Agung Edy Wibowo, Mahben Jalil, and Titok Waskito Adi. 2022. The Influence of Work Discipline, Quality of work life (QWL) and Work Environment on Work Motivation and Its Impact on the Performance of MSME Employees in Pasuruan Regency, *Enrichment: Journal of Management*, 12 (4) (2022)
- Hapsari. Ni Luh Putu Fitriana, Arief Purwanto, Muchlis Mas'ud. 2024. Pengaruh Quality Of Work Life Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Motivasi Kerja (Studi Pada Pegawai Bank Bpd Bali Cabang Negara), *Jurnal Cakrawala Ilmiah Vol.3, No.6, Februari 2024*
- Hanafi. Agustina, Meldha Afriyanti, Bambang Bemby Soebyakto. 2018. The Effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Quality of Work Life (QWL) on The Employee Work Performance with Motivation As An Intervening Variables at Industrial affairs Of South Sumatera Province, *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM) Volume 06 Issue 09 Page 676-685*
- Hasibuan, J. S., dan Silvy, B. 2019. Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, (1)2, 134-147.
- Hidayati. Fina, Nurchayati, Bambang Riyadi 2023. Peran Organizational Citizenship Behavior dan Quality of Work Life dalam Membangun Kinerja yang Berkelanjutan, *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 6 No 2, Juni 2023*
- Jufrizen, J. 2017. Pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerjaperawat Studi pada Rumah Sakit Umum Madani Medan. *Jurnal Riset Sains Manajemen*, (1) 1, 27-34.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Ma-nusia (Teori dan Praktek)*, Jakarta; PT. Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara. 2017. *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: PT Rafika Aditama, Cetakan Kedua
- Mawu, Kendra S., Bernhard Tewal, dan Mac Donald Walangitan. 2018. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Minahasa Tenggara, *Jurnal EMBA September Vol. 6 No. 4*.
- Muna dan Isnowati. 2022. Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 5 No 2, Juni 2022*

- Mujiatun, S. 2015. Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kompetensi Pegawai Pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 1-13
- Nawawi, Hadari. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kelima, Gajah Mada University Press. Yogyakarta
- Nurhuda. Amy, Sigit Sardjono, Wulan Purnamasari. 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Anwar Medika Jl. Raya Bypass Krian Km. 33 Balongbendo - Sidoarjo, *IQTISHA Dequity Fakultas Ekonomi Prodi Manajemen Vol. 1, No 1*
- Ningmabin dan Adi. 2022. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap kinerja Karyawan, *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi Volume 1 No 3 2022*
- Rahmawati dan Prasetya. 2017. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol 48, No 1, Juli 2017, hal. 97-106
- Rahayu. Sandra Sri, Barin Barlian, Arif. 2023. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja pegawai melalui Motivasi Kerja pada Inspektorat Kabupaten Sukoharjo, *Jurnal Manajemen Kreatif dan Inovasi Vol.1, No.4 Oktober 2023*
- Reinaldo. *Matias Trivonius*, Emanuel Wellem, Paulus Juru. 2024. Pengaruh Disiplin Kerja dan Quality of Work Life (QWL) terhadap Kinerja Karyawan KSP Kopdit Suru Pudi Koting Kabupaten Sikka, *Journal of Management and Creative Business (JMCBUS) Vol.2, No.3 Juli 2024*
- Riduwan. 2015. *Skala Pengukuran variabel-variabel Penelitian*, Alfabeta, Bandung
- Santhi, N., dan Mujiati, N. W. 2016. Pengaruh quality of work life, dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(11), 7300-7327
- Sarwono. 2014. Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS. Andi Offset. Yogyakarta.
- Sembiring, D., Thane, S., dan Badaruddin, I. I. 2019. Motivasi, Disiplin Kerja Dan Komitmen Dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia (Studi Pada Kantor Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan Jayapura). *The Journal of Business and Management Research*, 2(2), 233-242
- Setiani, Sudarmiati, Agus Hermawan. 2022. Motivation Role in Mediating the Effect of Work Culture and Organizational Citizenship Behavior on Performance, *Journal of Economics, Finance and Management Studies Volume 5 Issue 11 November 2022 Page. 3422-3429*
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung:PT Alfabet
- Sugiyono dan Fitria. 2022, The Effect Of Quality Of Work Life , Leadership Style, And Organizational Culture On Employee Performance Through Employees Motivation At The Financial Audit Agency (Bpk) Representative Of The Province Of South Sumatra, *Jurnal Ekonomi, Volume 11, No 03, 2022*

- Sutanjar, T., & Saryono, O. 2019. Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management Review*, 3(2), 321–325
- Sutrisno. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Timur. Kencana Prenada Media Group
- Wijaya, C. dan Ojak Manurung. 2021. *Produktivitas Kerja*. Jakarta: Kencana
- Yudha. 2022. Pengaruh Work Engagement, Quality of Work Life, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Harapan Tunas Jaya, *Innovative Technologica: Methodical Research Journal Vol: 1, No 2, 2022, Page: 1-15*