



***EMPLOYEE WELLBEING SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA
PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *WORK-LIFE BALANCE*
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* PADA
KARYAWAN PT XYZ***

SKRIPSI

ADITYA YOGA KUSUMA

2210111013

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM SARJANA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN” JAKARTA
2026**



***EMPLOYEE WELLBEING* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA
PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *WORK-LIFE BALANCE*
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* PADA
KARYAWAN PT XYZ**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
Sarjana Manajemen**

ADITYA YOGA KUSUMA

2210111013

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM SARJANA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN” JAKARTA
2026**

PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil kerja sendiri, dan semua sumber dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Aditya Yoga Kusuma

NIM : 221011013

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan saya ini, maka saya bersedia dituntut dan di proses sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Jakarta, 3 Maret 2026

Yang menyatakan,



(Aditya Yoga Kusuma)

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai civitas akademika Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Aditya Yoga Kusuma
NIM : 2210111013
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : S1 Manajemen
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta Hak Bebas Royalti Non Eksklusif (*Non Exclusive Royalty Free Right*) atas Skripsi saya yang berjudul :

Employee Wellbeing sebagai variabel mediasi pada pengaruh Employee Engagement dan Work-Life Balance terhadap Organizational Citizenship Behaviour pada karyawan PT Multicom Persada Internasional

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti ini Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Jakarta
Pada tanggal: 6 Juli 2026

Yang menyatakan,



(Aditya Yoga Kusuma)

PERNYATAAN LEMBAR PENGESAHAN

SKRIPSI

Employee Wellbeing sebagai variabel mediasi pada pengaruh *Employee Engagement* dan *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada karyawan PT XYZ

Dipersiapkan dan disusun oleh:

ADITYA YOGA KUSUMA 2210111013

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal: 06 Juli 2026
dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima


Renny Husniati, SE, MM., CHRP
Ketua Penguji


Warsidi SE., MM
Penguji I


Dr. Yudi Nur Supriadi S.Sos.I, M.M
Penguji II


Dr. Juliaedah, S.E., M.M.
Dekan


Dr. Zackharia Rialmi, SIP, MM., CHRP
Koordinator Program Studi

Disahkan di : Jakarta
Pada tanggal : 06 Juli 2026

**EMPLOYEE WELLBEING AS A MEDIATION VARIABLE IN
THE EFFECT OF EMPLOYEE ENGAGEMENT AND WORK-
LIFE BALANCE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR OF PT XYZ EMPLOYEES**

By Aditya Yoga Kusuma

Abstract

This study aims to analyze the effect of Employee Engagement and Work-Life Balance on Organizational Citizenship Behaviour (OCB), with Employee Wellbeing as a mediating variable among employees of PT Multicom Persada Internasional. The research problem is based on preliminary survey findings indicating limited extra-role behaviour and several issues related to work engagement, work-life balance, and employee wellbeing. This study employed a quantitative survey approach using a Likert-scale questionnaire. The population consisted of 150 employees, while 109 respondents were selected using the Slovin formula with a 5% margin of error and simple random sampling. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The findings show that Employee Engagement and Work-Life Balance do not have a significant direct effect on OCB. However, Employee Wellbeing has a positive and significant effect on OCB. Employee Engagement and Work-Life Balance also have positive and significant effects on Employee Wellbeing. Furthermore, Employee Wellbeing fully mediates the relationship between Employee Engagement and OCB, as well as the relationship between Work-Life Balance and OCB. These findings indicate that improving OCB requires not only strengthening work engagement and work-life balance, but also enhancing employee wellbeing as the key mechanism that encourages extra-role behaviour.

Keywords: *Employee Engagement, Employee Wellbeing, Organizational Citizenship Behaviour, Work-Life Balance.*

**EMPLOYEE WELLBEING SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA
PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *WORK-LIFE BALANCE*
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* PADA
KARYAWAN PT XYZ**

Oleh Aditya Yoga Kusuma

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Employee Engagement* dan *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dengan *Employee Wellbeing* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Multicom Persada Internasional. Permasalahan penelitian berangkat dari rendahnya perilaku ekstra peran pada hasil pra-survei serta adanya indikasi keterikatan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan kesejahteraan karyawan yang belum optimal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner berskala *Likert*. Populasi penelitian berjumlah 150 karyawan dan sampel sebanyak 109 responden ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5% serta teknik *simple random sampling*. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Engagement* dan *Work-Life Balance* tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap OCB. Sebaliknya, *Employee Wellbeing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. *Employee Engagement* dan *Work-Life Balance* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Wellbeing*. Selain itu, *Employee Wellbeing* terbukti memediasi secara penuh pengaruh *Employee Engagement* dan *Work-Life Balance* terhadap OCB. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan OCB tidak cukup hanya dilakukan melalui keterikatan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja, tetapi perlu diarahkan pada penguatan kesejahteraan karyawan.

Kata Kunci : *Employee Engagement, Employee Wellbeing, Organizational Citizenship Behaviour, Work-Life Balance.*

BERITA ACARA UJIAN



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" JAKARTA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan Rumah Sakit Fatmawati, Pondok Labu, Jakarta Selatan 12450

Telepon 021-7656971, Fax 021-7656904

Laman : www.feb.upnvj.ac.id , e-mail : febupnvj@upnvj.ac.id

BERITA ACARA SIDANG TUGAS AKHIR
SEMESTER GENAP TA. 2025/2026

Pada hari ini, Senin, tanggal 6 Juli 2026, telah dilaksanakan Sidang Tugas Akhir
bagi mahasiswa:

Nama : Aditya Yoga Kusuma

NIM : 2210111013

Program Studi : Manajemen S1

Judul Tugas Akhir :

EMPLOYEE WELLBEING SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PENGARUH
EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN WORK-LIFE BALANCE TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR PADA KARYAWAN PT XYZ

Dinyatakan yang bersangkutan *Lulus / Tidak Lulus/Sidang Ulang**, dengan Nilai Rata-Rata *82,67*
dan Nilai Huruf *A*

Tim Penguji

No	Dosen Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1	Renny Hasniati, SE., MM	Ketua	
2	Warsidi, SE., MM	Anggota I	
3	Dr. Yudi Nur Supriadi, Sos.I.,MM.,CRA.,CRP.	Anggota II **)	

Keterangan:

*) Coret yang tidak perlu

**) Dosen Pembimbing

Nilai dalam Skala

85 - 100 = A
80 - 84.99 = A-
75 - 79.99 = B+
70 - 74.99 = B
65 - 69.99 = B-
60 - 64.99 = C+
55 - 59.99 = C
40 - 54.99 = D
0 - 39.99 = E

Jakarta, 6 Juli 2026

Mengesahkan

a.n. DEKAN

Koordinator Prodi Manajemen S1

Dr. Zackharia Rialmi, S.IP., M.M., CHRP.

PRAKATA

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan kasih sayang-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Penelitian ini dilaksanakan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta, dengan judul " *Employee Wellbeing* Sebagai Variabel Mediasi Pada Pengaruh *Employee Engagement* Dan *Work-Life Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Pada Karyawan PT XYZ "

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan apresiasi yang sebesar-besarnya banyak mendapatkan dukungan, bimbingan, dan pelajaran oleh karena itu penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dr. Jubaedah, S.E., M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta.
2. Siti Hidayati, S.E., M.M., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen.
3. Dr. Zackharia Rialmi, SIP, MM., CHRP Selaku Koordinator Program Studi.
4. Dr. Yudi Nur Supriadi, S.Sos. I, M.M., selaku Dosen Pembimbing Skripsi.
5. Bapak Indra selaku Manager di PT Multicom Persada Internasional.
6. Penulis juga mengucapkan terima kasih yang mendalam kepada keluarga tercinta atas doa dan dukungan moril yang terus mengalir.
7. Kepada sahabat dan teman-teman, serta semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan Skripsi ini, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa proposal ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun demi perbaikan di masa mendatang. Penulis juga memohon maaf atas segala kekurangan dan berharap karya ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Jakarta, 06 Juli 2026

Aditya Yoga Kusuma

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	iv
PERNYATAAN LEMBAR PENGESAHAN	v
ABSTRACT	vi
ABSTRA	vii
BERITA ACARA UJIAN.....	viii
PRAKATA.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	17
1.3 Tujuan Penelitian.....	17
1.4 Manfaat Hasil Penelitian	18
BAB II KAJIAN PUSTAKA	20
2.1 Landasan Teori.....	20
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	20
2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	20
2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	20
2.1.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	22
2.1.1.4 Teori - Teori Yang Mendukung	23
2.1.2 <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	30
2.1.3 <i>Employee Engagement</i>	33
2.1.4 <i>Work-Life Balance</i>	36
2.1.5 <i>Employee Wellbeing</i>	40
2.2 Penelitian Terdahulu	43
2.3 Kerangka Penelitian	60
2.4 Hipotesis.....	64
BAB III METODE PENELITIAN	66
3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	66
3.1.1 Definisi Operasional.....	66
3.1.1.1 Variabel Dependen (Y)	66
3.1.1.2 Variabel Mediasi (Z)	67
3.1.1.3 Variabel Independen (X).....	68
3.1.2 Pengukuran Variabel	69
3.2 Populasi dan Sampel	77
3.2.1 Populasi	77

3.2.2	Sampel	78
3.3	Teknik Pengumpulan Data	79
3.3.1	Jenis Data	79
3.3.2	Sumber Data	79
3.3.3	Pengumpulan Data	80
3.4	Teknik Analisis Data	81
3.4.1	Analisis Deskriptif.....	82
3.4.2	Analisis <i>Inferensial</i>	84
3.4.2.1	Uji <i>Measurement Model</i> (Outer Model)	84
3.4.2.2	Uji <i>Structural Model</i> (Inner Model).....	86
3.4.2.3	Uji Hipotesis.....	87
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	91
4.1	Deskripsi Objek Penelitian.....	91
4.2	Deskripsi Data Penelitian	92
4.2.1	Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin	92
4.2.2	Karakteristik Berdasarkan Usia.....	93
4.2.3	Karakteristik Berdasarkan Lama Masa Kerja	93
4.2.4	Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir	94
4.3	Analisis Deskriptif.....	94
4.3.1	Analisis Data Deskriptif Variabel <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	94
4.3.2	Analisis Data Deskriptif Variabel <i>Employee Wellbeing</i>	100
4.3.3	Analisis Data Deskriptif Variabel <i>Employee Engagement</i>	104
4.3.4	Analisis Data Deskriptif Variabel <i>Work-life Balance</i>	109
4.4	Analisis Inferensial.....	115
4.4.1	Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	115
4.4.2	Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	124
4.4.3	Uji Hipotesis.....	128
4.5	Pembahasan	141
4.5.1	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	142
4.5.2	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	144
4.5.3	Pengaruh <i>Employee Wellbeing</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	147
4.5.4	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> melalui <i>Employee Wellbeing</i>	149
4.5.5	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> Melalui <i>Employee Wellbeing</i>	150
4.5.6	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap <i>Employee Wellbeing</i>	152
4.5.7	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap <i>Employee Wellbeing</i>	154
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	156
5.1	Simpulan.....	156
5.2	Keterbatasan Penelitian	158
5.3	Saran.....	159

5.3.1	Saran bagi PT Multicom Persada Internasional	159
5.3.2	Saran bagi Peneliti Selanjutnya.....	161

DAFTAR PUSTAKA.....	162
----------------------------	------------

RIWAYAT HIDUP

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Hasil Pra-Survei <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	7
Tabel 2	Hasil Pra-Survei Employee Engagement	9
Tabel 3	Hasil Pra-Survei Work-life balance	11
Tabel 4	Hasil Pra-Survei <i>Employee Wellbeing</i>	13
Tabel 5	Matriks Penelitian Terdahulu	58
Tabel 6	Pengukuran Variabel <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	70
Tabel 7	Pengukuran Variabel <i>Employee Wellbeing</i>	71
Tabel 8	Pengukuran Variabel Employee Engagement.....	72
Tabel 9	Variabel Pengukuran Work-Life Balance	73
Tabel 10	Skala Likert	74
Tabel 11	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	74
Tabel 12	Teknik Skorsing Likert.....	82
Tabel 13	Interpretasi Nilai Indeks Responden	83
Tabel 14.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	92
Tabel 15.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	93
Tabel 16.	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja.....	93
Tabel 17.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	94
Tabel 18.	Tanggapan Responden terhadap Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	95
Tabel 19.	Rekapitulasi Tanggapan Responden tentang Variabel <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	98
Tabel 20.	Tanggapan Responden terhadap Variabel <i>Employee Wellbeing</i> ...	100
Tabel 21.	Rekapitulasi Tanggapan Responden tentang Variabel <i>Employee Wellbeing</i>	103
Tabel 22.	Tanggapan Responden terhadap Variabel Employee Engagement	105
Tabel 23.	Rekapitulasi Tanggapan Responden tentang Variabel Employee Engagement.....	108
Tabel 24.	Tanggapan Responden terhadap Variabel Work-Life Balance.....	110
Tabel 25.	Rekapitulasi Tanggapan Responden tentang Variabel Work-Life Balance	113
Tabel 26.	Garis Kontinum Variabel Work-Life Balance	114
Tabel 27.	Hasil Uji Outer Loading.....	117
Tabel 28.	Hasil Average Variance Extracted (AVE)	120
Tabel 29.	Hasil Uji HTMT	121
Tabel 30.	Hasil Uji Fornell-Larcker	122
Tabel 31.	Hasil Uji Reliabilitas Konstruk	123
Tabel 32.	Hasil Uji R-Square	126
Tabel 33.	Nilai Q-Square.....	128
Tabel 34.	Hasil Uji Pengaruh Langsung (Direct Effect)	129
Tabel 35.	Nilai Uji T	132
Tabel 36.	Hasil Perhitungan Variance Accounted For (VAF)	139
Tabel 37.	Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis	140

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Grafik Tingkat <i>Employee Engagement</i> di Asia Tenggara.....	3
Gambar 2 Grafik Jam Kerja Pekerja Indonesia Berdasarkan Jam Kerja Seminggu4	
Gambar 3 Grafik Life Evaluation di Asia Tenggara.....	5
Gambar 4 Grand Theory, Middle Theory, dan Applied Theory	29
Gambar 5 Kerangka Berpikir	61
Gambar 6.Garis Kontinum Variabel <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	99
Gambar 7.Garis Kontinum Variabel <i>Employee Wellbeing</i>	104
Gambar 8.Garis Kontinum Variabel Employee Engagement	109
Gambar 9.Outer Model	116
Gambar 10.Inner Model	125

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Isi Dan Butir Pernyataan Dalam Kueisnoner
- Lampiran 2.Data Kuesioner Responden
- Lampiran 3. Deskripsi Responden
- Lampiran 4. Hasil Olah Data Penelitian