

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian Pustaka ini peneliti akan mengemukakan teori yang berhubungan dengan masalah penelitian. Seperti yang telah penulis paparkan pada bab sebelumnya, permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah yang berkenaan dengan pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), *Quality Of Work Life* (QWL) terhadap Kinerja Karyawan. Mulai dari pengertian secara umum sampai dengan pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis teliti.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang artinya mengatur, mengelola. Mengelola dalam konteksnya berarti mengelola aktivitas sekelompok orang agar dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Manajemen sebagai ilmu pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam setiap perusahaan. Sehingga manajemen dibutuhkan oleh setiap perusahaan, tujuannya untuk mengkoordinasikan dari berbagai sumber daya yang dimiliki. Oleh karena itu, manajemen adalah sesuatu yang sangat penting karena berhubungan erat dengan perwujudan untuk mencapai tujuan Adapun pengertian manajemen menurut para ahli adalah sebagai berikut :

Menurut Afandi (2018:1) menyatakan bahwa manajemen adalah proses kerja sama antar karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan.

Menurut Firmansyah (2018:4) menyatakan bahwa manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.

Sedangkan Menurut Hasibuan (2017:9) menyatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan beberapa definisi manajemen dari para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2 Fungsi Manajemen

Keberhasilan sebuah perusahaan dapat dilihat dari seberapa baiknya manajemen dalam perusahaan tersebut. Fungsi manajemen dalam hal ini merupakan serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Fungsi manajemen juga berwujud kegiatan yang berhubungan sehingga satu kegiatan menjadi syarat kegiatan yang lainnya. Menurut Sarinah dan Mardalena (2017:7) terdapat 4 (empat) fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*)

Planning atau perencanaan merupakan proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk lebih mengantisipasi hal-hal yang berkaitan dengan kecenderungan di masa yang akan datang, meliputi penentuan strategi atau taktik dan proses mengevaluasi yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan perusahaan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Organizing atau pengorganisasian merupakan proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur perusahaan yang tepat dan tangguh, sistem, dan lingkungan perusahaan yang kondusif dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam perusahaan dapat bekerja secara efektif dan efisien guna tercapainya tujuan dari perusahaan.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Actuating atau pengarahan merupakan proses implementasi agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam perusahaan, serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Controlling atau pengendalian merupakan proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan dapat berjalan dengan target yang diharapkan. Sekalipun berbagai perubahan terjadi di dalam lingkungan bisnis yang dihadapi.

2.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang yang khusus mempelajari hubungan dan peranan dalam perusahaan. Unsur dalam manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada suatu perusahaan. Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya karena sumber daya manusia berperan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Adapun pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli adalah sebagai berikut :

Menurut Sutrisno (2017:5) manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan perusahaan dan pengembangan individu pegawai.

Menurut Mangkunegara (2017:2) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan perusahaan atau perusahaan.

Sedangkan menurut Hamali (2018:2) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan beberapa definisi manajemen sumber daya manusia dari para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang di dalamnya terkandung fungsi-fungsi manajerial dan operasional yang ditujukan agar sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dapat dimanfaatkan seefektif mungkin dan efisien untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.

2.1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2017:6) fungsi manajemen sumber daya manusia dikelompokkan menjadi 2 (dua) yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional :

1. Fungsi Manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Perencanaan

Setiap manajer harus menyadari pentingnya perencanaan, manajer perlu mencurahkan perhatian untuk fungsi perencanaan.

b. Pengorganisasian

Setelah rangkaian tindakan yang akan dilakukan ditetapkan, maka akan ditetapkan perusahaan beserta pegawai untuk melaksanakannya. Perusahaan adalah alat mencapai tujuan, SDM membentuk perusahaan dalam merancang struktur hubungan antara jabatan, kepegawaian, dan faktor fisik.

c. Pengawasan

Mengadakan pengamatan dan pemeriksaan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan, diambil tindakan atau koreksi penyusunan kembali rencana untuk penyesuaian yang diperlukan atas penyimpangan yang tidak dapat hindari.

2. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Pengadaan sumber daya manusia kegiatan memperoleh sumber daya manusia tepat dari kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengadaan menjadi tanggung jawab divisi sumber daya manusia. Pengadaan sumber daya manusia meliputi perencanaan SDM, penarikan SDM, mengadakan seleksi SDM, penempatan, dan orientasi.

b. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pegawai perlu adanya pengembangan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap melalui pelatihan dan pengembangan agar dapat menjalani tugas dengan baik. Pengembangan merupakan proses pendidikan jangka panjang, di mana pegawai manajerial mempelajari konsep dan teori secara otomatis.

c. Pemberian Kompensasi atau Balas Jasa

Kompensasi atau balas jasa merupakan pemberian penghargaan langsung dan tidak langsung, dalam bentuk material dan non material yang adil dan layak kepada pegawai atas kontribusi mereka.

d. Pengintegrasian Pegawai

Fungsi pengintegrasian untuk memperoleh keamanan kepentingan pegawai, perusahaan, dan masyarakat. Perusahaan perlu memahami perasaan dan sikap pegawai untuk menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan atau kebijakan terkait masalah sumber daya manusia, seperti keluhan, tuntutan, tindakan disiplin, unjuk rasa, pemogokan, sabotase, dan lain-lain.

e. Pemeliharaan Pegawai

Fungsi pemeliharaan pegawai berkaitan dengan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama pegawai yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan adalah sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan kondisi fisik pegawainya.

f. Pemutusan Hubungan Kerja

Fungsi pemutusan hubungan kerja akan kompleks dan penuh tantangan karena pegawai akan meninggalkan perusahaan walaupun belum habis masa kerjanya. Oleh karena itu, menjadi tanggung jawab perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang timbul akibat tindakan pemutusan hubungan kerja, seperti memberi uang pesangon, uang ganti rugi, dan hak pensiun.

Berdasarkan uraian di atas, bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai fungsi yang penting bagi perusahaan baik fungsi manajerial sebagai merencanakan tenaga kerja sedangkan fungsi operasional sebagai pemilihan tenaga kerja itu sendiri. Jika kedua fungsi ini dapat berjalan dengan baik maka perusahaan memiliki sumber daya manusia yang memiliki standar sesuai dengan keinginan dan diharapkan perusahaan sehingga dapat tercapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Melalui fungsi-fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi yang baik bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

2.1.5 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau Perilaku Kewarganegaraan Perusahaan merupakan perilaku karyawan yang secara sukarela mengerjakan pekerjaan yang melebihi dari standar tugas yang diberikan kepadanya, demi membantu keberlangsungan perusahaan dalam mencapai tujuannya. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku yang dilakukan seorang karyawan dengan sukarela serta adanya rasa sebagai anggota perusahaan yang merasa puas apabila dapat melakukan suatu yang lebih kepada perusahaan. Adapun pengertian *Organizational Citizenship Behavior* menurut para ahli adalah sebagai berikut :

Menurut Isniar Budiarti, Deden Abdul Wahab, dan Sriwidodo Soedarso (2018:129) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku berdasarkan inisiatif individual yang ditunjukkan oleh anggota perusahaan yang dapat menguntungkan perusahaan.

Menurut Priansa (2017:340) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku yang didasari keinginan pribadi yang dilakukan di luar tugas formalnya dan tidak berkaitan langsung atau secara eksplisit dengan sistem pemberian penghargaan. *Organizational Citizenship Behavior* mampu memberikan kontribusi positif pada peningkatan fungsi perusahaan.

Sedangkan menurut Griffin dalam Sukanto (2018:67) mengemukakan, “*Organizational citizenship refers to the behavior of individuals who make a positive overall contribution to the organization*” (Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* mengacu pada perilaku individu yang memberikan kontribusi positif secara keseluruhan untuk perusahaan).

Berdasarkan beberapa definisi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dari para ahli di atas bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang dilakukan oleh karyawan secara sukarela atau kehendak hati mereka yang bukan suatu kewajiban kerjanya dan secara tidak langsung tidak mengharapkan penghargaan atau imbalan yang didapatkan, namun dapat memberikan kontribusi lebih untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas terhadap perusahaan.

2.1.6 Faktor Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ et al. dalam Rahmawati (2017:99) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh 2 (dua) faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal sebagai berikut :

1. Faktor Internal

a. Kepuasan Kerja

Ketika karyawan merasa dirinya puas lebih besar kemungkinan berbicara positif pada perusahaan, membantu orang lain atau rekan kerjanya, bekerja melampaui target, lebih dari itu karyawan yang puas bisa jadi lebih patuh terhadap panggilan tugas atau pekerjaannya karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif.

b. Komitmen Perusahaan

Komitmen perusahaan adalah bagaimana seorang karyawan tetap ingin mempertahankan dirinya dalam sebuah perusahaan dengan menjalankan upaya untuk tujuan atau sasaran dari perusahaan. komitmen perusahaan ini terbagi menjadi 3 (tiga) yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan.

c. Kepribadian

Perbedaan kepribadian individu merupakan peran penting pada seorang karyawan, sehingga karyawan akan menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* mereka. Terdapat 5 (lima) dimensi kepribadian yang terdiri dari kepribadian *extraversion*, *agreeableness*, *conscientiousness*, *neuroticism*, dan *openness to experience*.

d. Moral Karyawan

Moral berisikan ajaran atau ketentuan mengenai baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja. Moral merupakan kewajiban seseorang terhadap masyarakat atau perusahaannya. Terdapat 3 (tiga) unsur moral yaitu kesadaran, kecintaan, dan keberanian.

e. Motivasi

Motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran perusahaan sebagaimana diprasyarkan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu. Terdapat tiga karakteristik pokok dari motivasi yaitu usaha, kemauan, dan arah atau tujuan.

2. Faktor Eksternal

a. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kecenderungan orientasi aktivitas pemimpin ketika mempengaruhi aktivitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Terdapat 2 (dua) gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan dengan orientasi tugas (*task oriented*) dan gaya kepemimpinan orientasi karyawan (*employee oriented*).

b. Kepercayaan Pada Pemimpin

Kepercayaan atau *trust* adalah rasa percaya yang dimiliki seseorang kepada orang lain yang didasarkan pada integritas, reliabilitas, dan perhatian. Dalam konteks perusahaan, terdapat 3 (tiga) jenis kepercayaan seperti menurut di antaranya kepercayaan berdasarkan penolakan, pengetahuan, dan kepercayaan yang berbasis identifikasi.

c. Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan mengacu kepada makna bersama yang dianut oleh anggota untuk membedakan perusahaan dengan perusahaan lain. Budaya perusahaan adalah seperangkat karakteristik utama yang dihargai anggota perusahaan. Terdapat karakteristik budaya perusahaan *innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan risiko), *attention to detail* (perhatian lebih pada proses), *outcome orientation* (orientasi pada hasil), *people orientation* (orientasi pada orang yang berada dalam perusahaan), *team orientation*, *aggreiveness* (orientasi tim dan kecekatan), dan *stability* (stabilitas kondisi perusahaan).

2.1.7 Dimensi dan Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Luthans dalam Sukanto (2018:67) terdapat 5 (lima) dimensi yang memiliki kontribusi atau peran dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu sebagai berikut :

1. *Altruism*, yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela menolong rekan kerjanya yang sedang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai pekerjaan dalam perusahaan maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi

pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya. Misalnya, karyawan membantu pekerjaan rekan kerja lainnya yang sedang tidak enak badan. Di samping tujuan karyawan untuk meringankan beban kerja rekan kerjanya, hal ini juga akan membantu perusahaan dalam pencapaian target tepat waktu dan bagi karyawan berguna sebagai latihan meningkatkan ukuran kinerja.

2. *Conscientiousness*, yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam peranannya sebagai karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dengan berbagai cara, bahkan ketika harus membutuhkan kreativitas dan inovasi demi peningkatan perusahaan. Misalnya, memiliki inisiatif untuk meningkatkan kompetensinya, baik dengan cara melakukan pelatihan ataupun mengikuti seminar yang ada secara sukarela.
3. *Civic Virtue*, yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam peranannya sebagai karyawan untuk berpartisipasi dan bertanggung jawab dalam mengatasi masalah perusahaan demi kelangsungan perusahaan. Misalnya, ketika adanya ancaman pesaing dalam bisnis, karyawan berkontribusi dalam memberikan ide terhadap penyelesaian masalah tersebut.
4. *Courtesy*, yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam peranannya sebagai karyawan untuk mencegah terjadinya permasalahan dalam perusahaan baik karena adanya provokasi dari luar perusahaan maupun dari individu di dalam perusahaan. Misalnya, memberikan peringatan kepada rekan kerja untuk selalu berhati-hati dalam menanggapi isu-isu yang berdampak negatif dan selalu berusaha memberikan informasi yang benar bagi perusahaan.

5. *Sportsmanship*, yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam peranannya sebagai karyawan berupa toleransi untuk bertahan dalam suatu kondisi yang kurang nyaman atau tidak menyenangkan tanpa mengeluh sedikit pun. Misalnya, demi mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, terjadi perubahan aturan dalam perusahaan yang tidak sesuai dengan ekspektasi karyawan, karyawan harus bisa menerima kondisi tersebut dan tetap bersikap positif.

2.1.8 Pengertian *Quality of Work Life* (QWL)

Keberadaan *Quality of Work Life* (QWL) atau Kualitas Kehidupan Kerja dalam keseharian kerja dinilai memiliki keterkaitan yang perlu diperhatikan oleh para pimpinan perusahaan karena terkait dengan produktivitas dan kinerja pegawai. *Quality of Work Life* merupakan salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi sumber daya manusia, di mana kualitas kehidupan kerja dalam perusahaan sebagai suatu upaya pimpinan untuk memenuhi kebutuhan anggota atau karyawan secara simultan dan berkesinambungan. Adapun pengertian *Quality of Work Life* atau Kualitas Kehidupan Kerja menurut para ahli adalah sebagai berikut :

Menurut Hashempour et al. dalam Qurbani (2021:225) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah seperangkat kondisi kerja nyata dalam suatu perusahaan, seperti gaji yang adil dan memadai, lingkungan kerja yang aman dan higienis, kesempatan yang sama untuk pertumbuhan dan keamanan yang berkelanjutan, legalitas perusahaan, afiliasi sosial dalam kehidupan kerja, kehidupan secara keseluruhan, ruang, kesatuan sosial, dan pengembangan kemampuan manusia.

Menurut Wibowo (2017:107) dengan usaha memaksimalkan kualitas kehidupan kerja di perusahaan dapat memunculkan peranan para karyawan untuk perbaikan kinerja dan produktivitas. Mereka akan ditujukan terhadap sumber daya yang dimiliki beserta manajemen perusahaan agar nantinya mengembangkan lingkungan kerja dan dapat memberikan kontribusi terhadap perbaikan kinerja mereka. Para karyawan yang bekerja menginginkan pekerjaan yang mampu memenuhi kebutuhan materi dan non materi. Bukan hanya pekerjaan yang memberikan penghasilan tetapi juga pekerjaan yang mampu memberikan tambahan ilmu, dan membuat mereka merasa bermakna berada di perusahaan karena telah ikut terlibat memutuskan kebijakan terkait segala hal yang berkaitan dengan pekerjaan mereka.

Sedangkan menurut Soetjipto (2017:19) *Quality Work of Life* merupakan suatu upaya yang sistematis dalam pengelolaan atau manajemen perusahaan. Proses pengelolaan perusahaan dilakukan dengan memberikan karyawan kesempatan untuk turut berperan menentukan cara mereka bekerja dan sumbangan yang mereka berikan kepada perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasarannya pada perusahaan.

Berdasarkan beberapa definisi *Quality Work of Life* (QWL) dari para ahli di atas bahwa *Quality of Work Life* atau Kualitas Kehidupan Kerja merupakan salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengembangkan, mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi sumber daya manusia di suatu perusahaan, di mana kualitas kehidupan kerja dalam perusahaan sebagai suatu upaya pimpinan untuk memenuhi atau memberikan kebutuhan yang layak pada anggota maupun perusahaan secara simultan dan berkesinambungan.

2.1.9 Faktor Yang Mempengaruhi *Quality Work of Life* (QWL)

Menurut Werther & Davis dalam Soetjipto (2017:32) menjelaskan *Quality of Work Life* (QWL) atau Kualitas Kehidupan Kerja dipengaruhi 4 (empat) faktor, antara lain sebagai berikut :

1. Kompensasi, merupakan setiap imbalan yang diterima oleh pegawai sebagai tenaga kerja. Kompensasi finansial secara langsung terdiri dari pembayaran yang diterima dalam bentuk upah, gaji, bonus dan komisi. Kebijakan tentang kompensasi merupakan satu hal penting karena merupakan pendorong utama seseorang bersedia menjadi bagian dari suatu perusahaan tertentu.
2. Desain Pekerjaan, pekerjaan dapat didesain untuk membantu karyawan melakukan pekerjaan dengan senang dan peduli dengan apa yang mereka lakukan, lebih lanjut dikatakan bahwa *Job Characteristics model* (JCM) menunjukkan bagaimana suatu pekerjaan dapat didesain untuk membantu karyawan lebih berharga dan mempunyai arti dalam melakukan pekerjaan. JCM merupakan suatu pendekatan mengenai pengembangan pekerjaan yang mempunyai spesifikasi seperti, *skill variety, task identity, task significance, autonomic, feedback*.
3. Kondisi Kerja, merupakan kondisi dalam perusahaan di mana karyawan tersebut bekerja yang meliputi penerangan yang cukup, suhu udara yang tepat, suara bising yang dapat dikendalikan, penggunaan warna yang tepat, dan ruang gerak yang diperlukan. Jika rasa aman timbul maka frustrasi, dan agresi dari pekerja dapat dihilangkan, karyawan akan lebih menyukai pekerjaannya, dengan kata lain karyawan akan mempunyai kualitas kehidupan kerja yang lebih baik.

4. Partisipasi Karyawan

Partisipasi adalah keterlibatan secara mental dan emosional dari seseorang dalam situasi kelompok yang membuat karyawan merasa dibutuhkan dan diperlukan oleh perusahaan untuk memberikan kontribusi terhadap tujuan perusahaan dan berbagai tanggung jawab terhadap pencapaian.

2.1.10 Dimensi dan Indikator *Quality Work of Life* (QWL)

Menurut Cascio dalam Soetjipto (2017:26) menyebutkan bahwa terdapat beberapa dimensi di dalam *Quality Work of Life* (QWL) yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya, yaitu :

1. Keterlibatan Karyawan

Salah satu faktor yang mempengaruhi kondisi psikologis karyawan merasa dirinya dihargai perusahaan bila karyawan melibatkan dirinya dalam proses pengambilan keputusan dan keikutsertaan dalam proses menyumbangkan ide untuk perkembangan perusahaan. Penghargaan terhadap karyawan melalui kebijakan partisipasi dalam sistem kerja memberikan dampak peningkatan moral kerja, tanggung jawab dan rasa memiliki perusahaan. Partisipasi karyawan dapat diimplementasikan melalui keikutsertaan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, penyampaian ruang gagasan, kebebasan memberikan kritik dan keikutsertaan dalam proses menyumbangkan ide

2. Rasa Bangga Terhadap Perusahaan

Rasa kebanggaan akan lahir sebagai wujud penghargaan karyawan akan tugas dan kewajiban di perusahaan tempat mengabdikan. Setiap karyawan perlu dibina dan dikembangkan perasaan bangga pada tempat bekerja, termasuk pada pekerjaan atau jabatannya. Perusahaan berkepentingan menciptakan dan

mengembangkan identitas yang dapat menimbulkan rasa bangga terhadap perusahaan. Kebanggaan terhadap perusahaan dapat dilihat pada para karyawan dengan menjaga nama baik, bertanggung jawab meningkatkan kinerja perusahaan dan mengabdikan atau menghabiskan karier di perusahaan.

3. Keselamatan Kerja

Perusahaan perlu memberikan perlindungan terhadap kemungkinan terjadinya kecelakaan kerja baik akibat kecerobohan (*risk behavior*) maupun akibat keterbatasan sarana dan prasarana kerja yang memadai kemudian seperti alat perlindungan diri (APD) dan terlindungi dengan jaminan keamanan kerja.

4. Kompensasi yang Layak

Kompensasi yang layak dapat memberikan ketenangan dan kesediaan bagi karyawan untuk bekerja secara optimal sebagai bentuk kontribusi bagi perusahaan. Hal ini sangat penting sebab apabila pada jenis kerja yang sama dan beban yang sama namun nilai kompensasi dan pemberian penghargaan tidak sesuai dibandingkan perusahaan lain, maka dapat menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman dan berdampak pada keluarnya karyawan.

5. Pengembangan Karier

Kesempatan pengembangan karier dapat digunakan sebagai motivasi untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik dan membentuk perilaku yang dikehendaki perusahaan. Setiap karyawan pada dasarnya ingin bekerja lebih keras jika merasa usahanya membawa pada kesempatan untuk pengembangan keterampilan. Sistem pengembangan karier yang efektif dapat menghasilkan efisiensi perusahaan yang lebih besar dan tingkat moral karyawan yang lebih tinggi meliputi pelatihan dan peluang berkembang dalam pekerjaan.

6. Penyelesaian Konflik

Penanganan manajemen konflik yang terjadi di dalam perusahaan dapat dikategorikan dalam 2 (dua) tipe, yaitu :

- a. Konflik fungsional, yakni adanya kompetisi antar departemen atau antar fungsi yang masing-masing berusaha bersaing dan tidak jarang terjadi mengarah pada ketidakharmonisan.
- b. Konflik disfungsional, adalah konflik yang kontraproduktif, dapat menghambat kinerja karyawan maupun mengganggu tercapainya tujuan suatu perusahaan. Konflik sejenis ini perlu adanya pencegahan karena memiliki potensi menghambat kemajuan perusahaan dan menghambat pencapaian atau target perusahaan.

Untuk mencegah munculnya konflik dalam kehidupan kerja, dapat digunakan sistem dan prosedur penanganan konflik melalui saluran komunikasi yang dimediasi oleh pihak sumber data manusia perusahaan, serta para pimpinan dituntut untuk mampu mencegah dan meredam bawahannya untuk menahan diri dan menemukan solusi penyelesaian yang baik.

7. Komunikasi

Komunikasi yang lancar untuk memperoleh informasi yang penting oleh karyawan dan pimpinan kemudian disampaikan tepat pada waktunya dapat menimbulkan rasa puas dan menimbulkan motivasi kerja yang positif. Membangun pola komunikasi yang efektif, persuasif, dan lancar serta menggunakan sarana komunikasi sebagai pertukaran informasi, serta menjalin keakraban dan keterbukaan antar karyawan, dan antara karyawan dengan para pimpinan serta antar divisi.

2.1.11 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja dalam perusahaan merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan hasil kerja meliputi kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan di mana karyawan bekerja untuk meningkatkan kinerja yang optimal. Perlu ditetapkan standar kerja yang jelas dan dapat menjadi acuan bagi seluruh karyawan. Tujuan perusahaan akan tercapai apabila karyawan memahami dan menerima tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Adapun pengertian kinerja menurut para ahli adalah sebagai berikut :

Menurut Fahmi (2017:188) kinerja adalah hasil yang diperoleh dari suatu proses oleh perusahaan atau organisasi yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Triastuti (2018:204) kinerja karyawan adalah faktor yang dapat mempengaruhi perkembangan atau kemajuan dari suatu perusahaan. Semakin baik atau semakin tinggi kinerja karyawan akan mempermudah dalam mencapai tujuan dari perusahaan, karena kinerja suatu hal yang penting dan tidak dapat dipisahkan dengan perusahaan.

Menurut Istijanto dalam Mangasa (2018:58) kinerja karyawan adalah suatu hasil dari pekerjaan yang dilihat baik dari kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan berdasarkan persatuan periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Berdasarkan beberapa definisi kinerja dari para ahli di atas bahwa kinerja merupakan perilaku karyawan sebagai hasil kerjanya dalam mengerjakan tugas dan kewajibannya dalam perusahaan sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.12 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dihasilkan karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Pengaruh kinerja karyawan sangat berdampak bagi perusahaan khususnya pada perkembangan suatu perusahaan. Menurut Afandi (2018:86) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu :

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan.
3. Tingkat motivasi pekerja yang mendorong daya energi.
4. Kompetensi, yaitu keterampilan yang dimiliki seorang pegawai.
5. Fasilitas kerja, yaitu seperangkat alat pendukung untuk kelancaran operasional.
6. Budaya kerja, yaitu perilaku kerja pegawai yang kreatif dan inovasi.
7. Kepemimpinan, yaitu perilaku pemimpin dalam mengarahkan pegawai.
8. Disiplin kerja, yaitu aturan yang dibuat oleh perusahaan agar semua pegawai ikut mematuhi agar tujuan tercapai.

2.1.13 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Menurut John Miner dalam Mangkunegara (2017:70) terdapat 5 (lima) dimensi kinerja, yaitu :

1. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri. Kuantitas kerja dapat dilihat dari kecepatan kerja karyawan. Adapun indikator dari kuantitas, yaitu kecepatan dan kemampuan.

2. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Adapun indikator dari kualitas kerja, yaitu kerapian dan ketelitian.

3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah kemampuan karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya. Adapun indikator dari tanggung jawab, yaitu dapat dilihat dari hasil kerjanya dan pada saat karyawan mengambil keputusan.

4. Kerja Sama

Kerja Sama adalah kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan rekan kerjanya atau orang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya. Adapun indikator dari kerja sama, yaitu kekompakan dan jalinan kerja sama dengan rekan kerja atau pimpinan.

5. Inisiatif

Inisiatif adalah kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan dengan semangat dan mampu membuat keputusan tepat tanpa adanya pengarahan. Adapun indikator dari inisiatif, yaitu inisiatif dalam bekerja dan membuat keputusan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai referensi yang digunakan dalam penelitian ini. Dalam penelitian terdahulu, diharapkan penulis dapat melihat perbedaan antara penelitian yang telah dilakukan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Berikut tabel penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Penulis dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Syahrul Nur dkk. (2020) Pengaruh Budaya Perusahaan, Motivasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PG. Kebon Agung Malang) Jurnal Ilmiah Riset Manajemen Vol. 9, No. 1	Budaya Perusahaan, Motivasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan Kinerja Karyawan	Budaya Perusahaan, Motivasi, dan Lokasi Penelitian
2	Ahmad Bustomi dkk. (2020) Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai Kementerian Agama Kota Bandung Jurnal Manajemen Dakwah, Vol. 5, No. 1	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian
3	Agus Purwantoro (2022) <i>The Role of Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior on SMEs Employee Performance</i> <i>Journal of Industrial Management Research</i> , Vol. 3, No. 5	<i>The results of Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior has a positive and significant effect on employee performance</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) and Employee Performance	<i>Transformational Leadership and Object of Research</i>

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Penulis dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
4	<p>Muhammad Fadhilah (2022)</p> <p><i>Effect Organizational Citizenship Behavior on Employee performance The Study of Ibnu Sina Hospital</i></p> <p><i>Hasanudin Journal of Business</i> Vol. 4, No. 1</p>	<p><i>The results of Organizational Citizenship Behavior has a positive and significant effect on employee performance</i></p>	<p><i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Employee Performance</i></p>	<p><i>Object of Research</i></p>
5	<p>Unsul Abrar Isyanto (2020)</p> <p>Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja Karyawan PT. Urchindize Madura</p> <p><i>Jurnal Perilaku & Strategi Bisnis</i>, Vol. 7, No. 2</p>	<p><i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan</i></p>	<p><i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Karyawan</i></p>	<p>Lokasi Penelitian</p>
6	<p>Grahandika dkk. (2021)</p> <p>Pengaruh Kecerdasan Emosional, <i>Organizational Citizenship Behavior</i>, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Nusantara Nganjuk</p> <p><i>Jurnal Ilmu Manajemen</i>, Vol. 9, No. 4</p>	<p>Kecerdasan Emosional, <i>Organizational Citizenship Behavior</i>, dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p><i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Karyawan</i></p>	<p>Kecerdasan Emosional, Kepuasan Kerja, dan Lokasi Penelitian</p>
7	<p>Fatma Triani et al. (2020)</p> <p><i>Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance at PT Surya Dermato Medica Palembang</i></p> <p><i>International Journal Service & Engagement</i>, Vol. 1, No. 1</p>	<p><i>The results of Organizational Citizenship Behavior (OCB) has a positive and significant effect on employee performance</i></p>	<p><i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Employee Performance</i></p>	<p><i>Object of Research</i></p>
8	<p>Ihsan Bayu et al. (2021)</p> <p><i>The Effect of OCB and Work Family Conflict on Employee Performance at The Ministry of Religion of The Republic of Indonesia</i></p> <p><i>Dinasti Internastional Journal of Digital Business Management</i> Vol. 2, No. 2</p>	<p><i>The results of Competency, OCB and Work Family has a positive and significant effect on employee performance</i></p>	<p><i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Employee Performance</i></p>	<p><i>Competency, Work Family and Object of Research</i></p>

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Penulis dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
9	Febriani dkk. (2022) Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> dan <i>Employee Engagemnet</i> terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pariwisata Kab. Demak Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 17, No.1	<i>Quality of Work Life</i> (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai	<i>Quality of Work life</i> (QWL) dan Kinerja Karyawan	<i>Employee Engagement</i> dan Lokasi Penelitian
10	Alberto dkk. (2020) Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> dan Loyalitas terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Gunung Kerinci Jurnal Administrasi Nusantara Mahasiswa Vol. 2, No. 5	<i>Quality of Work Life</i> (QWL) dan Loyalitas berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai	<i>Quality of Work life</i> (QWL) dan Kinerja Karyawan	Loyalitas dan Lokasi Penelitian
11	Irsan Komar et al. (2021) <i>Effect of Compensatiom and Quality of Work Life on Performance Office Employees Region of the Directorate General of Customs and Excise, East Jawa</i> <i>Journal of Asian Multicturl</i> , Vol. 2, No. 2	<i>The results of Compensation and Quality of Work Life (QWL) has a positive and significant effect on performance</i>	<i>Quality of Work life</i> (QWL) and <i>Employee Performance</i>	<i>Compesation and Object of Research</i>
12	Rima Handayani et al. (2021) <i>Effect of Quality of Work Life and Work Environment on Employee Performance at PT. Wijaya Karya</i> <i>BIRCI Journal</i> , Vol. 4, No. 3	<i>The results of Quality of Work Life (QWL) and Work Environment has a positive and significant effect on performance</i>	<i>Quality of Work life</i> (QWL) and <i>Employee Performance</i>	<i>Work Environment and Object of Research</i>
13	Maludin Panjaintan (2022) Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada PDAM Tirtanadi Cabang Padang Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 9, No. 2	Kualitas Kehidupan Kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Kualitas Kehidupan Kerja atau <i>Quality of Work life</i> (QWL) dan Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi dan Lokasi Penelitian

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Penulis dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
14	Putu Pratiwi dkk. (2020) Pengaruh Budaya Organisasi, QWL dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Harum Indah Sari Bali E-Jurnal Manajemen, Vol. 9, No. 4	Budaya Organisasi, <i>Quality of Work Life</i> (QWL) dan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	<i>Quality of Work life</i> (QWL) dan Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi Kepemimpinan Transformasional dan Lokasi Penelitian
15	Natasya et al. (2021) <i>Effect of Quality of Work Life, Organizational Culture and Job Satisfaction on Employee Performance CV. Surya Medika</i> <i>Bina Bangsa Internasional Journal</i> , Vol. 1, No. 2	<i>The results of Quality of Work Life (QWL), Organizational Culture and Job Satisfaction has a positive and significant effect on performance</i>	<i>Quality of Work life (QWL) and Employee Performance</i>	<i>Organizational Culture Job Satisfaction and Object of Research</i>
16	Siswoyo Haryono (2020) <i>Effect of Quality of Work Life (QWL) on Performance Statistical Bureau of Yogyakarta Special Province</i> <i>Advances in Economics, Business Management Research</i> , Vol. 176, No. 2	<i>The results of Quality of Work Life (QWL) has a positive and significant effect on performance</i>	<i>Quality of Work Life (QWL) and Employee Performance</i>	<i>Object of Research</i>
17	Phonny Mulyana (2021) <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Quality of Work Life (QWL) terhadap Kinerja Karyawan PT. Sumber Nusantara Aditya</i> Jurnal UM Surabaya, Vol. 1, No. 2	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Quality of Work Life (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB), Quality of Work Life (QWL), dan Kinerja Karyawan</i>	Lokasi Penelitian
18	Anisa Fitriani (2021) Pengaruh Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB) dan Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) terhadap Kinerja Pegawai BTIKP Kalimantan Selatan Jurnal UNISKA, Vol. 5, No. 1	Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB) & Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB), Quality of Work Life (QWL), dan Kinerja Karyawan</i>	Lokasi Penelitian

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Penulis dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
19	Ita Kurniawati (2021) Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan <i>Quality of Work Life</i> (QWL) terhadap Kinerja Karyawan PDAM kota Malang Jurnal UNISMA, Vol. 10, No. 5	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan <i>Quality of Work Life</i> (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), <i>Quality of Work Life</i> (QWL), dan Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian
20	Tri Suyantiningsih et al. (2019) <i>Effects of Quality of Work Life (QWL) and Organizational Citizenship Behaviour (OCB) on Job Performance Among Community Health Centre Paramedics in Bekasi,</i> <i>Journal of Economics & Sustainable Development</i> Vol. 9, No. 6	<i>The results of Quality of Work Life (QWL) and Organizational Citizenship Behaviour (OCB) has a positive and significant effect on Job Performance</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Quality of Work Life (QWL)</i>	<i>Job Performance and Object of Research</i>

Sumber : Oleh Penulis (2022)

Berdasarkan Tabel 2.1 di atas, menjelaskan bahwa terdapat 20 penelitian terdahulu yang menandakan adanya hubungan antara variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan *Quality of Work Life* (QWL) terhadap Kinerja yang memiliki persamaan pengaruh positif dan signifikan, sedangkan terdapat perbedaan pada penelitian ini yaitu lokasi penelitian dan juga waktu penelitian. Penelitian ini menggunakan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan *Quality of Work Life* (QWL) sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat. Berdasarkan Tabel 2.1 di atas, dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh parsial antara variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan *Quality of Work Life* (QWL) terhadap Kinerja Karyawan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan alur pikir penulis yang dijadikan sebagai skema pemikiran atau dasar pemikiran untuk memperkuat indikator yang melatar belakangi penelitian ini. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut. Berdasarkan tabel penelitian terdahulu di atas, dapat dilihat bahwa telah banyak penulis untuk meneliti tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan *Quality of Work Life* (QWL) terhadap Kinerja Karyawan.

2.3.1 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan

Perilaku Kewarganegaraan Perusahaan atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berperan penting dalam perusahaan karena dilakukan oleh seorang karyawan dengan penuh kebebasan (sekehendak hati) dalam menentukan sesuatu dan saling pengertian tanpa adanya permintaan imbalan atau ganjaran formal lainnya, sehingga perilaku ini sangat membantu dan menguntungkan perusahaan.

Ahmad Bustomi (2020) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai Kementerian Agama Kota Bandung menyimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perlu adanya peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai sehingga membentuk pegawai yang tidak hanya meningkatkan kebutuhannya saja akan tetapi meningkatkan juga perkembangan perusahaan.

Syahrul Nur Rizky (2020) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Budaya Perusahaan, Motivasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan pada PG. Kebon Agung Malang menyimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal yang perlu ditingkatkan dimensi *Conscientiousness*, yaitu perilaku berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan.

Hasil Penelitian lainya juga dilakukan oleh Fatma Triani dan Hamid Halin (2020) dalam penelitiannya yang berjudul *Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance at PT Surya Dermato Medica Palembang* yang menyimpulkan bahwa perlu adanya perhatian terhadap kinerja, pemberian motivasi dalam bekerja, dan berkomunikasi langsung dengan karyawan untuk mencari tahu mengapa karyawan berkinerja kurang baik. Dengan hal ini menurut Fatma Triani, Hamid Halin, dan Muhammad Wadud *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) *has a positive and significant effect on employee performance.*

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas maka dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) terhadap Kinerja Karyawan

Quality of Work Life (QWL) merupakan salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi sumber daya manusia, di mana kualitas kehidupan kerja sebagai suatu upaya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan maupun perusahaan. Perusahaan dapat menekankan kinerja terbaik yang dihasilkan dengan cara meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawannya dan menciptakan karyawan yang lebih baik.

Rizky Febriani, Ratna Kusumawati, dan Yulekhah Ariyanti (2022) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh *Quality of Work Life* dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pariwisata Kabupaten Demak menyimpulkan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Semakin tinggi *Quality of Work Life* maka semakin tinggi kinerja pegawai.

Ni Putu Pratiwi dan Bagus Ketut Surya (2020) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Budaya Perusahaan, *Quality of Work Life* dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Harum Indah Sari Bali menyimpulkan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil Penelitian lainnya juga dilakukan oleh Rima Handayani, Puji Astuti, dan Rahmi Hermawati (2021) dalam penelitiannya yang berjudul *Effect of Quality of Work Life and Work Environment on Employee Performance at PT Wijaya Karya Rekayasa Konstruksi East Jakarta* yang menyimpulkan bahwa *The results of Quality of Work Life (QWL) has a positive and significant effect on performance*. Karena dengan Kualitas Kehidupan Kerja atau *Quality of Work Life* (QWL) yang baik yang meliputi keterlibatan karyawan, rasa bangga terhadap perusahaan, keselamatan kerja, kompensasi yang layak, pengembangan karier, penyelesaian konflik, dan komunikasi maka dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas maka dapat disimpulkan bahwa *Quality of Work Life* (QWL) atau Kualitas Kehidupan Kerja merupakan faktor penting bagi perusahaan karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

2.3.3 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan *Quality of Work Life* (QWL) terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan *Quality of Work Life* (QWL) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Karena berdampak pada perilaku positif yang mendukung keefektifan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Phonny Aditiawan Mulyana, Mochamad Mockhlas, dan Rina Maretasari (2021) dalam penelitiannya yang berjudul OCB dan QWL terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sumber Nusantara Aditya Pratama menyimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan *Quality of Work Life* (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui pemberian bonus atau peningkatan gaji karyawan.

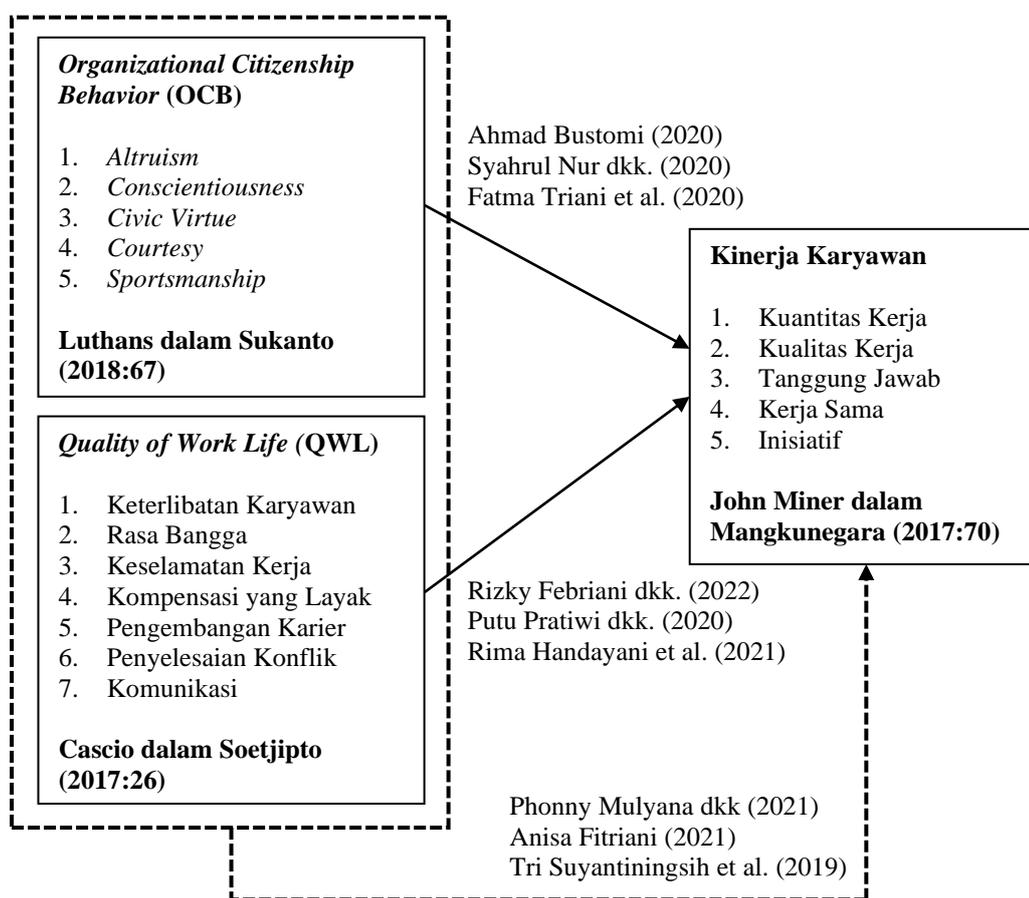
Anisa Fitriani (2021) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Perilaku Kewargaan Perusahaan (OCB) dan Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) terhadap Kinerja Pegawai pada BTIKP Kalimantan Selatan menyimpulkan bahwa OCB dan QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil Penelitian lainya juga dilakukan oleh Tri Suyantiningsih, dan Alex Zami (2019) dalam penelitiannya yang berjudul *Effects of Quality of Work Life and Organizational Citizenship Behaviour on Job Performance Among Community Health Centre Paramedics in Bekasi* yang menyimpulkan bahwa *Quality of Work Life and Organizational Citizenship Behaviour has a positive and significant effect on Job Performance*. Karena dengan OCB dapat meningkatkan interaksi sosial pada anggota dalam perusahaan, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi.

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas dapat disimpulkan bahwa penerapan *Organizational Citizenship Behavior* dan *Quality of Work Life* sangat dibutuhkan bagi perusahaan dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan.

2.4 Paradigma Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran dan juga penelitian terdahulu di atas, maka dapat digambarkan sebuah paradigma penelitian seperti pada gambar 2.1 sebagai berikut :



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

Keterangan :

—————→ = Berpengaruh secara Parsial

-----→ = Berpengaruh secara Simultan

2.5 Hipotesis

Berdasarkan penjelasan pada kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Secara Simultan

Terdapat Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan *Quality of Work Life* (QWL) terhadap Kinerja Karyawan.

2. Secara Parsial

a. Terdapat Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan.

b. Terdapat Pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) terhadap Kinerja Karyawan.