

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan salah satu aspek penting dalam penyusunan skripsi. Pada kajian pustaka ini, penulis akan memamparkan teori-teori yang diperoleh dari berbagai sumber serta pendapat para ahli berkaitan dengan variabel-variabel yang akan diteliti. Sehingga dapat dijadikan acuan dalam menyusun kajian pustaka.

Kajian pustaka ini terdiri dari kajian mengenai teori yang digunakan pada penelitian oleh penulis, antara lain *grand theory*, *middle theory*, dan *applied theory*. *Grand theory* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu manajemen, *middle theory* yang digunakan yaitu manajemen sumber daya manusia, dan *applied theory* yang digunakan terdiri dari *Quality of Work Life (QWL)*, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan Kinerja Karyawan.

2.1.1 Manajemen

Manajemen adalah suatu proses yang sangat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Istilah “manajemen” berasal dari kata kerja “to manage” dalam bahasa Inggris yang mengacu pada proses sistematis mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien. Untuk menciptakan manajemen yang efektif dan efisien dalam suatu perusahaan diperlukan upaya optimal yang melibatkan berbagai unsur dan fungsi serta koordinasi yang baik

dalam berbagai sumber daya untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Tanpa pengelolaan manajemen yang baik, perusahaan akan mengalami kendala dan dapat menghalangi kemajuan serta pencapaian tujuannya. Dengan demikian manajemen sangat diperlukan untuk memastikan kinerja organisasi yang optimal dan keberlanjutan jangka panjang.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses penting yang dilakukan oleh individu atau sekelompok orang untuk mengatur dan mengelola sumber daya yang tersedia melalui kerja sama yang efektif dan efisien. Manajemen dapat dikatakan sebagai ilmu dan seni. Sebagai ilmu, manajemen menggunakan prinsip, teori, dan metode yang didasarkan pada penelitian dan analisis untuk menyelesaikan masalah dan membuat keputusan yang rasional serta penerapan strategi yang efektif dalam berbagai situasi. Sebagai seni, manajemen memerlukan penggunaan intuisi, kreativitas, dan pengalaman dalam menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan visi yang jelas, serta mengelola dinamika interpersonal dalam suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu organisasi atau perusahaan memerlukan manajemen yang menggabungkan pendekatan ilmiah berbasis data dengan keterampilan seni dalam berinteraksi untuk menciptakan keseimbangan dalam organisasi yang ingin mencapai tujuan. Berikut ini adalah pengertian manajemen menurut para ahli:

Menurut George. R. Terry dalam Ismail et.al (2022:3) mengemukakan bahwa:

“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources”. Artinya

manajemen adalah proses berbeda yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan dengan menggunakan orang dan sumber daya.

Menurut John F. Mee dalam Aditama (2020) mengemukakan bahwa:

“Management is the art of securing maximum results with a minimum of effort so as to secure maximum prosperity and happiness for both employer and employee give the public the best possible service”. Artinya manajemen adalah seni mencapai hasil yang maksimal dengan usaha yang minimal agar tercapai kesejahteraan bagi pimpinan maupun pekerja juga masyarakat.

Menurut Henry Fayol dalam M. Yusuf (2023) mengemukakan bahwa:

“Management as a process of forecast followed by planning, organization, command, coordination, and control of activities of others to achieve effective and efficient goals.” Artinya manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan terhadap aktivitas sumberdaya untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

Berdasarkan beberapa definisi mengenai manajemen dari para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang melibatkan serangkaian kegiatan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, koordinasi, dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien dan juga mencapai kesejahteraan baik bagi pemimpin, pekerja, maupun masyarakat luas melalui pelayanan terbaik

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan elemen dasar yang esensial dalam menjalankan suatu organisasi atau perusahaan. Pemahaman yang mendalam

mengenai fungsi-fungsi ini sangat penting bagi para pemimpin perusahaan dalam mengarahkan tim dan sumberdaya yang mereka miliki untuk mencapai keberhasilan organisasi. Berikut merupakan fungsi-fungsi manajemen menurut Ricky W. Griffin (2021) dalam bukunya yang berjudul “Fundamentals of Management” antara lain:

1. Perencanaan dan Pengambilan Keputusan (*Planning and Decision Making*)

Perencanaan melibatkan penetapan tujuan organisasi dan menentukan langkah terbaik untuk mencapainya. Pengambilan keputusan, sebagai bagian dari perencanaan, mencakup pemilihan tindakan dari berbagai alternatif yang ada. Proses perencanaan menjaga efektivitasnya dengan memberikan panduan untuk aktivitas mereka di masa depan. Dengan demikian, tujuan dan rencana organisasi yang jelas membantu manajer dalam mengalokasikan waktu dan sumber daya mereka secara efisien.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah menetapkan tujuan dan mengembangkan rencana yang dapat diterapkan, langkah selanjutnya adalah mengatur orang dan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan rencana tersebut. Pengorganisasian secara khusus melibatkan penentuan cara pengelompokkan kegiatan dan sumber daya. Dimulai dengan pengalokasian sumber daya, pembagian tugas, pembuatan struktur organisasi, dan penetapan tanggung jawab.

3. Kepemimpinan (*Leading*)

Beberapa orang melihat kepemimpinan sebagai fungsi manajerial yang paling penting. Kepemimpinan adalah serangkaian proses yang digunakan untuk

membuat anggota organisasi bekerja sama guna mencapai tujuan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian atau pemantauan kemajuan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Saat organisasi bergerak menuju tujuan tersebut, manajer harus mengawasi progress untuk memastikan bahwa organisasi bekerja secara efektif dan dapat mencapai tujuan perusahaan dalam jangka waktu yang telah ditetapkan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah komponen penting dalam organisasi yang bertujuan mengelola tenaga kerja secara efektif dan efisien. Mencakup beberapa fungsi seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, dan kesejahteraan karyawan. Faktor manusia memegang suatu peranan dalam manajemen sebuah perusahaan karena berkontribusi dalam inovasi, strategi, dan pengambilan keputusan. Manajemen sumber daya manusia juga berfokus pada pengelolaan tenaga kerja dalam suatu organisasi dalam hal pengembangan keterampilan, pemberian insentif yang adil, dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif untuk memaksimalkan potensi setiap individu yang pada akhirnya untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia yang dikelola secara efektif dan efisien dapat membawa kesuksesan jangka panjang bagi perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan proses strategis yang melibatkan pengelolaan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu didalam manajemen sumber daya manusia terdapat tanggung jawab untuk menjaga

keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kesejahteraan karyawan, memastikan bahwa kedua belah pihak mendapatkan manfaat yang optimal. Berikut ini merupakan pengertian manajemen sumber daya manusia dari beberapa ahli, diantaranya:

Menurut Edison Emron et al. (2020:10) mengemukakan bahwa:

“Human Resource Management (HRM) is management that focuses on maximizing the abilities of employees or members through various strategic steps in order to improve employee performance towards optimizing organizational goals.” Artinya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan manajemen yang berfokus pada upaya memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggota melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan menuju optimalisasi tujuan organisasi.

Menurut Robbins & Decenzo (2020) mengemukakan bahwa:

“Human Resource management as part of organizational functions related to employee management activities, training and development, providing motivation and maintaining employees.” Artinya Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai bagian dari fungsi organisasi yang berhubungan dengan kegiatan pengelolaan karyawan, pelatihan dan pengembangan, pemberian motivasi dan pemeliharaan karyawan.

Menurut Santana et al. (2020) mengemukakan bahwa:

“HRM encompasses the creation, utilization, and protection of both employed and self-employed human resources. It is crucial for organizations to own and manage human resource effectively to achieve their objectives.” Artinya Manajemen sumber daya manusia mencakup penciptaan, pemanfaatan, dan perlindungan sumber daya manusia, baik yang terikat maupun tidak terikat. Penting bagi organisasi untuk memiliki dan mengelola sumber daya manusia secara efektif untuk mencapai tujuan mereka.

Berdasarkan definisi dari beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses yang mencakup berbagai aktivitas yang bertujuan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan organisasi melalui strategi yang tepat. Diantaranya melibatkan penciptaan, pemanfaatan, dan perlindungan sumber daya manusia yang terikat dan tidak terikat, serta memfokuskan pada pemaksimalan kemampuan karyawan melalui berbagai langkah strategis pengoptimalan tujuan organisasi.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan kombinasi antara manajemen dan fungsi-fungsi pegawai di organisasi. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2020:11) terdapat 11 fungsi manajemen sumber daya manusia, diantaranya:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, karyawan, dan perusahaan. Pengarahan dilakukan oleh

pimpinan dengan menugaskan karyawannya agar mengerjakan tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

e. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

h. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan agar tercipta kerja sama saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

j. *Kedisiplinan (Discipline)*

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

k. *Pemberhentian (Separation)*

Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Cushway dalam Kawiana (2020:4), meliputi:

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa perusahaan yang memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerjaan yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal
- b. Mengimplementasikan serta menjaga kebijakan dan prosedur yang memungkinkan perusahaan mampu mencapai tujuannya
- c. Membantu dalam pengembangan arah secara keseluruhan perusahaan dan strategi dan khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM
- d. Memberikan dukungan kepada manajer agar mencapai tujuan
- e. Menangani berbagai berbagai krisis dan situasi yang sulit di dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwamereka tidak menghambat organisasi
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja.

2.1.3 *Quality of Work Life*

Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life* merupakan salah satu pendekatan sistem manajemen yang mengatur serta menghubungkan potensi sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Keberadaan kualitas kehidupan kerja itu sendiri memegang peranan yang penting dalam penghargaan terhadap anggota atau karyawan dalam lingkungan kerjanya, peranan mendasar dari kualitas kehidupan kerja tersebut ialah dalam melakukan perbaikan dan perubahan iklim kerja agar perusahaan secara teknis dan manusiawi membawa suatu efek yang baik bagi anggota perusahaan atau karyawan tersebut.

2.1.3.1 Pengertian *Quality of Work Life (QWL)*

Quality of Work Life (QWL) atau kualitas kehidupan kerja menggambarkan kualitas keseluruhan pengalaman karyawan di lingkungan kerja. Inisiatif *QWL* bertujuan untuk membangun budaya kerja yang mendukung dan inklusif, dimana karyawan merasa dihargai dan termotivasi. Dengan mengutamakan *QWL*, organisasi dapat mencapai kinerja yang lebih baik. Berikut ini adalah pengertian *Quality of Work Life (QWL)* menurut ahli, diantaranya:

Menurut Cascio dalam Soetjipto (2017:17) Kualitas kehidupan kerja sebagai bentuk persepsi karyawan berkenaan dengan kehidupan dalam lingkungan pekerjaan yang merefleksikan tingkat keamanan, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan, mampu untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia.

Menurut Jannatin & Hadi dalam Neviyani dan Novi (2020:56) menyatakan bahwa *quality of work life* adalah dimana kemampuan perusahaan untuk memberi

kepuasan kebutuhan pribadi yang berasal dari pengalaman dari berbagai pekerjaan dalam suatu perusahaan.

Sedangkan 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.

Berdasarkan beberapa pengertian *Quality of Work Life* dari para ahli yang telah dipaparkan diatas, maka *Quality of Work Life* merupakan upaya manajemen perusahaan untuk meningkatkan kualitas hidup karyawan dan keterlibatan mereka dalam mencapai tujuan organisasi dimana mencakup berbagai kondisi kerja nyata seperti gaji yang adil, lingkungan kerja yang aman, kesempatan untuk pertumbuhan, keamanan berkelanjutan, legalitas perusahaan, afiliasi sosial, keseimbangan hidup kerja, kesatuan sosial, dan pengembangan kemampuan manusia. Dengan demikian, *QWL* menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan dan motivasi karyawan yang pada gilirannya dapat meningkatkan keberhasilan jangka panjang suatu organisasi.

2.1.3.2 Faktor – Faktor yang mempengaruhi *Quality of Work Life (QWL)*

Menurut Muhammad Saleh (2018, p.188) faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja adalah sebagai berikut:

a. Kepuasan Kerja

Kepuasan yang dimaksud disini ialah mengacu pada seberapa jauh pekerja merasa puas dengan penghargaan hasil kerjanya serta berbagai faktor lain yang mendukung di lingkungan kerja seperti dukungan atas teman sekantor.

b. Tempat Kerja

Disini lebih mengacu pada faktor yang menyebabkan terjadinya stress di lingkungan kerja, seorang karyawan yang memiliki beban kerja yang berat lebih mungkin untuk mengalami stress dan pada akhirnya pekerja mengalami kualitas hidup yang buruk.

c. Jam Kerja

Lama periode kerja dianggap dapat mempengaruhi kualitas keseluruhan kerja para pekerja

d. Kondisi Lingkungan Kerja

Kualitas hidup kerja para petugas sudah tentu perlu menjadi perhatian demi tercapainya tujuan organisasi.

e. Keadilan di Tempat Kerja

Kondisi tempat kerja juga diketahui mampu mempengaruhi pekerja. Keadilan di tempat kerja mengacu pada seberapa adil perusahaan atau pimpinan dari memberikan hak dari para pekerja.

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

Dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja atau *Quality Work of Life* untuk sumber daya manusia, terdapat berapa indikator *quality work of life* menurut Cascio dalam Soejipto (2017:26-30), yaitu:

a. Partisipasi Karyawan

Salah satu faktor yang mempengaruhi kondisi psikologis, karyawan merasa dirinya dihargai perusahaan bila karyawan adalah dengan melibatkan dirinya dalam proses pengambilan keputusan, dan keleluasaan untuk mendesain rencana kerjanya sendiri. Penghargaan terhadap karyawan melalui kebijakan berpartisipasi dalam sistem kerja memberikan dampak peningkatan moral kerja, tanggung jawab dan rasa memiliki perusahaan. Model partisipasi karyawan dapat diimplementasikan melalui penyampaian ruang gagasan, mendesain pekerjaannya sendiri, keorganisasian, kebebasan memberikan kritik dan ketersediaan ruang akomodasi saran yang masuk, serta ruang kreasi dalam ranah pekerjaan masing-masing karyawan.

b. Pengembangan Karir

Mencakup adanya konsultasi dan pembinaan untuk kesempatan promosi karir, yang memungkinkan promosi akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi dan merangsang untuk menumbuhkan kemampuan yang lebih besar dalam bergerak maju. Kesempatan pengembangan karir dapat digunakan sebagai hadiah dan motivasi untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik dan membentuk perilaku yang kehendaki perusahaan. Setiap karyawan pada dasarnya ingin bekerja lebih keras jika merasa usahanya akan membawanya pada kesempatan untuk promosi atau diberikan kesempatan pengembangan ketrampilan. Sistem pengembangan karir yang efektif dapat menghasilkan efisiensi organisasi yang lebih besar dan tingkat moral karyawan yang tinggi.

c. Penyelesaian Konflik

Penanganan dan pola manajemen konflik yang biasa terjadi di perusahaan dapat dikategorikan dalam dua tipe, yaitu konflik fungsional dan konflik disfungsional. Untuk mencegah munculnya konflik dalam kehidupan kerja, dapat digunakan sistem dan prosedur penanganan konflik melalui saluran komunikasi yang dimediasi oleh pihak SDM perusahaan, serta mensosialisasikan aturan tertib dan sanksi ketika gejala konflik mulai muncul. Disamping itu, para pimpinan divisi dituntut untuk mampu mencegah dan meredam bawahannya untuk menahan diri dan menemukan solusi penyelesaian.

d. Komunikasi

Membangun pola komunikasi yang efektif, persuasif, dan lancar serta menggunakan sarana komunikasi sebagai pertukaran informasi, serta saling memahami dan terbuka antar karyawan, dan antara karyawan dengan para pimpinan serta antar divisi. Komunikasi dapat dikatakan efektif jika penerima menginterpretasikan pesan yang diterimanya sebagaimana yang dimaksud oleh pengirim.

e. Kesehatan Kerja

Merupakan kesanggupan perusahaan menyelenggarakan unit kesehatan dalam lingkungan perusahaan. Ketersediaan layanan kesehatan tersebut sangat penting untuk memberikan pertolongan pada tenaga kerja yang memiliki keluhan sakit saat proses kerja. Selain itu pemberian jaminan kesehatan untuk

karyawan dan keluarganya juga perlu diberikan sebagai bagian dari bentuk perhatian, perlindungan dan penghargaan pada karyawan maupun keluarganya.

f. Keselamatan Kerja

Manajer perlu memberikan perlindungan terhadap kemungkinan terjadinya kecelakaan kerja baik akibat kecerobohan karyawan maupun akibat keterbatasan sarana dan prasarana kerja yang memadai dan aman seperti alat perlindungan diri. Berkenaan dengan kecelakaan kerja, pihak perusahaan haruslah memberikan jaminan asuransi kecelakaan kerja, karena perhatian dan pelaksanaan kesehatan di lingkungan kerja berpotensi turn over, masalah hukum, kelancaran produksi, dan masalah lainnya yang terkait dengan respon insiden karyawan.

g. Keamanan Kerja

Manajemen tentang peningkatan keamanan kerja adalah tindakan mengurangi perasaan takut dan kekhawatiran karyawan akan pemutusan hubungan kerja secara sepihak, dan masalah jaminan hari tua serta ada tidaknya program pensiun. Sebagian besar karyawan dalam memilih pekerjaan tidak jarang dimotivasi oleh adanya program atau tunjangan hari tua atau adanya jaminan pensiun meskipun pendapatan atau gaji bulananya relatif lebih kecil.

h. Kompensasi yang Layak

Kompensasi yang layak dapat memberikan ketenangan dan kesediaan bagi karyawan untuk bekerja secara optimal sebagai bentuk kontribusi bagi perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini berpotensi akan

meningkatkan keterikatan karyawan karena akan muncul rasa aman dan nyaman dalam bekerja.

i. Rasa Bangga pada Perusahaan

Perasaan bangga akan lahir sebagai wujud penghargaan individu karyawan akan tugas dan kewajiban di perusahaan tempat ia mengabdikan. Kebanggaan terhadap organisasi dapat diimplementasikan dengan cara keikutsertaan organisasi dalam kegiatan sosial untuk kepentingan masyarakat sehingga mendapat citra positif dari masyarakat yang dapat meningkatkan rasa bangga karyawan terhadap perusahaan.

2.1.4 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Dalam keberlangsungan kegiatan perusahaan, terdapat perilaku ekstra peran yang lazim yang disebut dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dimana istilah lain dari *OCB* ialah *extra-role behavior*. Menurut Foote & Tang dalam Naway (2017) mengartikan *Organizational Citizenship Behavior* yaitu perilaku yang berdasarkan kesukarelaan yang tidak dapat dipaksakan pada batas-batas pekerjaan dan tidak secara resmi menerima penghargaan, tetapi mampu memberikan kontribusi bagi perkembangan dan keefektifan perusahaan. Artinya, seseorang yang berperilaku *OCB* tidak berharap akan dibayar baik dalam bentuk uang atau bonus tertentu. *OCB* lebih kepada perilaku individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan. Karyawan dengan tingkat *OCB* yang tinggi merupakan aset bagi sebuah organisasi. Karena karyawan tersebut akan mudah menaati perintah yang diberikan atasannya dan memberikan peluang untuk meningkatkan kemajuan kinerja organisasi.

2.1.4.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior menurut Newstorm dan Davis dalam Rostiawati (2020) menyatakan bahwa “*Organizational Citizenship Behavior as an employee who are organizational citizens engage in postive social acts designed to help others, such as volunteering their efforts on special projects, sharing their time and resources, and work proactively with others. They also are expected to use their talents and energies fully to help the organization achieve its goals of efficiency and effectiveness.*” Arti dari pernyataan tersebut adalah *organizational citizenship behavior* sebagai seorang pegawai perusahaan terlibat dalam pekerjaan untuk membantu orang lain, seperti secara sukarela dalam upaya membantu pekerjaan khusus, berbagi waktu dan sumber daya secara proaktif bekerjasama dengan orang lain. Mereka juga diharapkan untuk dapat menggunakan bakat dan tenaga sepenuhnya untuk membantu mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Selain itu, terdapat pengertian lain dari *Organizational Citizenship Behavior* menurut Dennis W. Organ dalam Fred Luthans dkk (2021:127) yaitu “*Organizational Citizenship Behavior (OCB) as individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization.*” Artinya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai perilaku individu yang bersifat sukarela, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi, dan secara agregat mendorong fungsi organisasi yang efisien dan efektif.

Maka dari itu, *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku yang dilakukan secara sukarela diluar tugas resmi pegawai, yang tidak dipaksakan dan tidak mendapatkan penghargaan formal dari perusahaan. *OCB* melibatkan pegawai dalam membantu pegawai lain, bekerjasama secara proaktif, dan memberikan kontribusi positif secara keseluruhan untuk perkembangan dan keefektifan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

2.1.4.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Robbins dalam Jusup (2021) mengatakan terdapat beberapa hal yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yakni diantaranya:

a. Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan karyawan sering dilihat sebagai penentu peran tambahan pada *OCB* atau perilaku kewarganegaraan organisasi. Mereka akan berbicara secara positif tentang tempat dimana ia bekerja.

b. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi, karyawan yang bertanggung jawab secara organisasi tidak hanya melakukan tugas wajib, tetapi juga melakukan tugas sukarela atau aktivitas lain yang diklasifikasikan sebagai upaya tambahan.

c. Persepsi Dukungan Organisasi

Konsep dukungan organisasi dirasakan jika karyawan merasa didukung oleh organisasi dalam menjalankan tugasnya. Ini akan merespons secara positif dan

mengurangi ketegangan dalam hubungan dengan terlibat dalam perilaku kewarganegaraan organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

d. Kepribadian

Kepribadian memengaruhi munculnya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam pengaturan individu dan kelompok. Disadari atau tidak, untuk membantu rekan kerja yang lain, sangatlah lemah untuk memengaruhi suasana hati seseorang.

e. Iklim Organisasi

Artinya, karyawan tersebut merasa seolah-olah dia melakukan tugas yang lebih tinggi daripada yang diatur dalam pernyataan karyawan.

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

Menurut Dennis W. Organ dalam Fred Luthans dkk (2021:127) terdapat 5 (lima) dimensi yang memiliki peran dalam *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, yaitu sebagai berikut:

1. Perilaku Membantu (*Altruism*)

Perilaku karyawan yang menunjukkan adanya sifat mementingkan kepentingan orang lain. Senang memberikan pertolongan terhadap rekan kerjanya yang mengalami kesulitan baik mengenai pekerjaan dalam organisasi maupun masalah pribadi, yang sebenarnya bukan merupakan kewajiban atau tanggung jawabnya. Indikator dari dimensi ini meliputi, kesediaan membantu rekan kerja dan kesediaan mendahulukan kepentingan organisasi.

2. Sikap Ketelitian (*Conscientiousness*)

Berusaha bekerja melebihi harapan organisasi, yang bukan merupakan

kewajiban dan tanggung jawabnya. *Conscientiousness* merupakan sifat kehati-hatian dan kesadaran karyawan seperti memprioritaskan tugas, bekerja secara terorganisir dan mematuhi peraturan. Indikator dari dimensi ini meliputi, kepatuhan terhadap peraturan, dan inisiatif karyawan.

3. Sikap Sportif (*Sportsmanship*)

Sikap toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa banyak mengeluh, sehingga karyawan saling menghargai dan tercipta lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. Indikator dari dimensi ini meliputi, kemampuan karyawan untuk beradaptasi dan tidak banyak mengeluh serta sikap jujur untuk menekankan aspek positif perusahaan.

4. Kebaikan (*Courtesy*)

Tindakan yang ditujukan untuk mencegah timbulnya masalah interpersonal sehingga tercipta lingkungan kerja yang menyenangkan, dengan cara menjaga hubungan baik dengan rekan kerja maupun atasan. Indikator dari dimensi ini meliputi, Mengingatkan rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya, dan Menjaga hubungan baik dengan rekan kerja.

5. Kebijakan Sipil (*Civic Virtue*)

Keterlibatan karyawan dalam kegiatan organisasi, yang mengindikasikan tanggung jawab pada kelangsungan hidup organisasi. Indikator dari dimensi ini meliputi, partisipasi karyawan dan tanggung jawab karyawan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atau output yang dihasilkan oleh individu atau organisasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai

dengan standar dan tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Edison Emron et al. (2020) kinerja adalah kemampuan individu atau kelompok dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dalam jangka waktu tertentu, dengan cara yang efektif dan efisien, sehingga kontribusi yang dilakukan oleh mereka dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kesuksesan sebuah perusahaan atau organisasi sangat bergantung pada kinerja setiap karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas dengan sebaik-baiknya. Karyawan diharapkan untuk bekerja seoptimal mungkin agar perusahaan dapat mencapai tujuan-tujuan jangka panjang.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan secara keseluruhan mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif dari hasil kerja, termasuk produktivitas, kualitas produk atau layanan, dan pemenuhan target atau sasaran yang ditetapkan oleh organisasi. Kinerja yang baik menunjukkan bahwa individu atau organisasi mampu bekerja dengan efisien dan efektif, serta memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan jangka pendek dan panjang. Selaras dengan penjelasan diatas, pengertian Kinerja karyawan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2019:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Selain itu, menurut Kasmir (2019:182) kinerja karyawan merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Sedangkan menurut Aguinis (2023) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai tingkat pencapaian seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang ditugaskan, yang

dievaluasi berdasarkan kriteria standar organisasi, termasuk kontribusi terhadap tujuan organisasi dan kepuasan pelanggan.

Menurut Triastuti (2018:204), Kinerja Karyawan memiliki peran signifikan dalam mempengaruhi kemajuan dan perkembangan perusahaan. Tingkat Kinerja yang baik atau tinggi dapat memudahkan pencapaian sasaran perusahaan, mengingat kinerja merupakan faktor penting yang tak terpisahkan dari aktivitas perusahaan.

Maka, dari beberapa pengertian kinerja karyawan menurut beberapa ahli diatas, kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Kinerja ini mencakup hasil kerja serta perilaku yang ditunjukkan selama periode tertentu dan dievaluasi berdasarkan standar organisasi, termasuk kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi yang dicapai. Selain itu kinerja karyawan memiliki peran penting dalam kemajuan dan perkembangan perusahaan, karena tingkat kinerja yang tinggi dapat memudahkan pencapaian sasaran perusahaan.

2.1.5.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Rivai dan Sagala (2019:547) terdapat tujuan perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja, diantaranya:

a. **Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan**

Karyawan membutuhkan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja sehingga dapat mencapai suatu pencapaian kinerja.

b. **Meningkatkan Prestasi Kerja**

Semakin baik nilai prestasi yang dicapai karyawan akan mempertahankan

untuk mencapai prestasi yang lebih baik lagi dalam hal bekerja.

c. Memberikan Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian kinerja akan berdampak seorang karyawan akan merasa memiliki kesempatan yang adil dalam hal mengerjakan pekerjaannya.

2.1.5.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Kasmir (2019:189) menyatakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

a. Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.

b. Pengetahuan

Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil kerja yang baik, dengan demikian pula sebaliknya.

c. Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

d. Kepribadian

Kepribadian yaitu kebiasaan, sifat, karakter yang dimiliki seseorang yang berkembang ketika seseorang berhubungan dengan orang lain.

e. Motivasi Kerja

Motivasi merupakan dorongan bagi seseorang dalam melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat secara internal maupun eksternal,

maka karyawan cenderung akan terangsang atau terdorong melakukan sesuatu dengan baik

f. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

g. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya

h. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma yang berlaku yang dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

i. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

j. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

k. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja

l. Disiplin Kerja

Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu ketaatan terhadap kebijakan

yang ada di suatu organisasi.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah ukuran sejauh mana seorang karyawan berhasil mencapai tujuan-tujuan dan standar yang telah ditetapkan perusahaan tempat mereka bekerja. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2019:72) mengemukakan bahwa terdapat beberapa dimensi dan indikator kinerja, diantaranya:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah suatu hal yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektivitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan didukung oleh sumber daya lainnya. Adapun indikator dari kualitas kerja terdiri dari kerapihan, ketelitian, dan kesesuaian.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas merupakan satuan jumlah atau batas minimal dan maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan. Adapun indikator dari kuantitas kerja terdiri dari ketepatan waktu, hasil kerja, dan kemampuan kerja.

3. Kerja sama

Kerja sama merupakan usaha bersama baik antara individu dengan individu, kelompok dengan kelompok, atau individu dengan kelompok berupa sikap dan perilaku setiap pegawai yang menjalin hubungan kerja sama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama. Adapun indikator dari kerja sama terdiri dari jalinan kerja sama dan kekompakan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggungjawabkan para pegawai apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan. Indikator dari tanggung jawab terdiri dari rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan dan memanfaatkan sarana dan prasarana

5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk dorongan dari dalam diri pegawai untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Indikator dari inisiatif yaitu kemandirian dalam bekerja dan membuat keputusan.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, serta sebagai dasar atau acuan dalam penyusunan penelitian. Dimana hal ini bertujuan sebagai upaya peneliti dalam mencari tahu hasil yang telah dilakukan peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan serta referensi untuk penelitian yang sedang dilakukan. Kajian yang digunakan yaitu mengenai Quality of Work Life (QWL) dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Karyawan.

Berikut ini merupakan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang diusulkan dan disajikan dalam bentuk tabel serta didapatkan dari jurnal dan internet sebagai bahan perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaannya sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	<p>Natasya et al. (2021)</p> <p><i>Effect of Quality of Work Life, Organizational Culture and Job Satisfaction on Employee Performance CV. Surya Medika</i></p> <p>Bina Bangsa Internasional Journal, Vol. 1, No. 2</p>	<p><i>Quality of Work Life (QWL) has a positive and significant effect on Employee performance</i></p>	<p>1. <i>Quality of Work life</i></p> <p>2. <i>Employee Performance</i></p>	<p>1. <i>Organizational Culture</i></p> <p>2. <i>Job Satisfaction</i></p> <p>3. <i>Object of Research</i></p>
2	<p>Bima et al. (2022)</p> <p><i>Pengaruh Quality of Work Life dan Organization Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Alfa Retailindo</i></p> <p>Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi, Vol.5, No.1</p>	<p><i>Quality of Work Life dan Organizational Citizenship Behavior memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</i></p>	<p>1. <i>Quality of Work Life</i></p> <p>2. <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p>3. <i>Kinerja Karyawan</i></p>	<p>1. Lokasi Penelitian</p> <p>2. Objek penelitian</p>
3	<p>Achmad Mohyi. (2020)</p> <p><i>The Effect of Emotional Intelligence, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance</i></p> <p>Journal of International Conference Proceedings, Vol.3, No.4</p>	<p><i>There is a significant effect of organizational citizenship behavior on employee performance.</i></p>	<p>1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p>2. <i>Employee Performance</i></p>	<p>1. <i>Emotional Intelligence</i></p> <p>2. <i>Organizational Commitment</i></p>
4	<p>Abdur Rahman. (2023)</p> <p><i>The Effect of Quality of Work Life, Job Satisfaction, and Job Commitment on Employee Performance Through Work Motivation in BPJS</i></p> <p>Dinasti International Journal of Digital Business Management, Vol.4, No.4</p>	<p><i>The results of the research that Quality of Work Life affects Employee Performance.</i></p>	<p>1. <i>Quality of Work Life</i></p> <p>2. <i>Employee Performance</i></p>	<p>1. <i>Job Satisfaction</i></p> <p>2. <i>Job Commitment</i></p> <p>3. <i>Object of Research</i></p> <p>4. <i>Location of Research</i></p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
5	<p>Muh. Said & Mustaking. (2023)</p> <p><i>Effect of Organizational Citizenship Behavior, Quality of Work Life, and Motivation on Employee Performance in Transmigration Service of West Sulawesi Province</i></p> <p>Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran, Vol.9, No.2</p>	<p><i>Organizational Citizenship Behavior and Quality of Work Life had a positive and significant effect on employee performance.</i></p>	<p>1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p>2. <i>Quality of Work Life</i></p> <p>3. <i>Employee Performance</i></p>	<p>1. <i>Motivation</i></p> <p>2. <i>Object of Research</i></p> <p>3. <i>Location of Research</i></p>
6	<p>Abdul Malik Sayuti et al. (2021)</p> <p><i>The Effect of Spiritual Leadership Style, Quality of Work Life, and Organizational Citizenship Behavior on Employee's Performance</i></p> <p>Jurnal Sekretaris dan Administrasi Bisnis, Vol.5, No.1</p>	<p><i>Quality of work life and organizational citizenship behavior has a significant effect on employee performance.</i></p>	<p>1. <i>Quality of Work Life</i></p> <p>2. <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p>3. <i>Employee Performance</i></p>	<p>1. <i>Spiritual Leadership Style</i></p> <p>2. <i>Object of Research</i></p>
7	<p>Inkriwang et al. (2023)</p> <p><i>Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Ud Sinar Abadi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi</i></p> <p>Jurnal Performa, Vol.8, No.4</p>	<p><i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p>2. <i>Kinerja Karyawan</i></p>	<p>1. <i>Kepuasan Kerja</i></p> <p>2. <i>Lokasi Penelitian</i></p>
8	<p>Ekhsan et al. (2022)</p> <p><i>Pengaruh Komitmen Organisasi, Organizational Citizenship Behavior, dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan</i></p> <p>Jurnal PMK, Vol. 2, Issue 2</p>	<p>Hasil dari penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>organizational citizenship behavior</i> terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p>2. <i>Kinerja Karyawan</i></p>	<p>1. <i>Komitmen Organisasi</i></p> <p>2. <i>Semangat Kerja</i></p> <p>3. <i>Lokasi Penelitian</i></p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
9	<p>Maesaroh et al. (2021)</p> <p>Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p>Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen, dan Akuntansi (JEBMA), Vol.1, No.2</p>	<p><i>Quality of Work Life</i> berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>, <i>organizational citizenship behavior</i> berpengaruh <i>kinerja pegawai</i>, Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh <i>Quality Of Work Life</i> terhadap Kinerja Pegawai.</p>	<p>1. <i>Quality of Work Life</i></p> <p>2. <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p>3. Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Komitmen Organisasi</p> <p>2. Kepuasan Kerja</p> <p>3. Lokasi Penelitian</p>
10	<p>Febriani dkk. (2022)</p> <p>Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pariwisata Kab. Demak</p> <p>Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol.17, No.1</p>	<p><i>Quality of Work Life (QWL)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai</p>	<p>1. <i>Quality of Work Life (QWL)</i></p> <p>2. Kinerja Karyawan</p>	<p>1. <i>Employee Engagement</i></p> <p>2. Objek Penelitian</p> <p>3. Lokasi Penelitian</p>
11	<p>M Said et al. (2021)</p> <p>Pengaruh Komitmen Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan KOPTI Kabupaten Kuningan</p> <p>Jurnal MASTER, Vol.1, No.2</p>	<p><i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p>2. Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Komitmen organisasi</p> <p>2. Lokasi Penelitian</p>
12	<p>Darmawan et al. (2021)</p> <p>Pengaruh Efikasi Diri, Karakteristik Pekerjaan, dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Karyawan Java Heritage Hotel Purwokerto</p> <p>Derivatif: Jurnal Manajemen, Vol. 15, No.2</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>1. Perilaku Kewarganegaraan Organisasional (OCB)</p> <p>2. Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Efikasi Diri dan Karakteristik Pekerjaan</p> <p>2. Objek Penelitian</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
13	Pujianto & Amsyakho. (2023). <i>The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) On The Quality of Work Life and Employee Perfomance</i> Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, dan Bisnis, Vol.2, No.1	<i>Organization Citizenship Behaviour (OCB) influences Employee performance. Furthermore, Quality of Work Life (QWL) has a positive and significant effect on Employee Performance.</i>	1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> 2. <i>Quality of Work Life</i> 3. Kinerja Karyawan	1. Objek Penelitian
14	Pujianto et al. (2022) Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kerta Rajasa Raya Mojokerto Jurnal Kompetensi Social Science, Vol.1, No.1	<i>Quality of Work Life (QWL) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta variabel Quality Of Work Life (QWL) dan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 58,9% .</i>	1. Quality of Work Life (QWL) 2. Kinerja Karyawan	1. Motivasi Kerja 2. Objek Penelitian
15	Utomo (2023) <i>The Influence of Organizational Citizenship Behavior and Quality of Work Life on Employee Perfomance at Surya Toserba Majalengka</i> Indonesian Journal of Islamic Economics and Finance, Vol.3, No.1	<i>Organizational Citizenship Behavior and Quality of Work Life together have a positive and significant effect on employee perfomance at Surya Toserba Kadipaten, Majalengka Regency.</i>	1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> 2. <i>Quality of Work Life</i> 3. <i>Employee Perfomance</i>	1. <i>Object of Research</i> 2. <i>Location of Research</i>
16	R Kharisma et al. (2022) <i>The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Quality of Work Life (QWL) on Employee Perfomance at PT. Milan Ecowood Indonesia in Tangerang</i> Journal of Research in Business, Economics, and Education (JRBEE), Vol.4, No.3	<i>Partial research results OCB has an effect on employee performance and QWL also affects employee performance.</i>	1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> 2. <i>Quality of Work Life</i> 3. <i>Employee Perfomance</i>	1. <i>Object of Research</i> 2. <i>Location of Research</i>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
17	Zalzela et al. (2023) <i>The Effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Work Life Balance (WLB) on Employee Performance at PT. Singosari 23</i> The International Journal of Education, Social Studies, and Management (IJESSM), Vol. 3, No.2	<i>The results of this study indicate that the first hypothesis is supported, namely, Organizational Citizenship Behavior affects employee performance</i>	1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> 2. <i>Employee Performance</i>	1. <i>Work Life Balance</i> 2. <i>Object of Research</i>
18	Gunawan dan Hidayatullah. (2023) Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> terhadap Kinerja Karyawan PT BCA Malang Jurnal Manajemen UNSERA, Vol.9, No.1	Secara simultan dan parsial <i>Quality of Work Life</i> yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT BCA Malang.	1. <i>Quality of Work Life</i> 2. Kinerja Karyawan	1. <i>Object of Research</i> 2. <i>Location of Research</i>
19	Rista et al. (2023) Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (PERSERO) UP3 Flores Bagian Timur NIAN TANNA SIKKA: Jurnal Ilmiah Mahasiswa, Vol.1, No.6	Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> 2. Kinerja Karyawan	1. Komitmen Organisasi 2. Lokasi Penelitian
20	Agustin et al. (2023) Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perumda Pasar Joyoboyo Kota Kediri MUSYTARI: Neraca Manajemen, Akuntansi Ekonomi, Vol. 1, No.3	Hasil penelitian menunjukkan dari hasil uji parsial variabel <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> signifikan terhadap kinerja karyawan.	1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> 2. Kinerja Karyawan	1. Komitmen Organisasi 2. Lokasi Penelitian

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
21	Naipospos, N.Y., Surya, I., & Sariyanto. (2022) Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Universitas Amir Hamzah	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior</i> memiliki pengaruh yang signifikan dan konstan terhadap kinerja dosen pada Universitas Amir Hamzah.	1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> 2. Kinerja Karyawan	1. Lingkungan Kerja 2. Objek Penelitian 3. Lokasi Penelitian
22	Madona et al. (2023) Pengaruh <i>Human Relation, OCB (Organizational Citizenship Behavior)</i> , dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sukses Mitra Sejahtera Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen, dan Akuntansi (JEBMAK), Vol.2, No.2	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Sukses Mitra Sejahtera.	1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> 2. Kinerja Karyawan	1. <i>Human Relation</i> 2. Disiplin Kerja 3. Objek Penelitian 4. Lokasi Penelitian
23	Destari dan Suwandi. (2023) Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> , <i>Self Efficacy</i> , dan <i>Self Esteem</i> terhadap Kinerja Karyawan Departemen Produksi SP-A pada PT. Surya Multindo Industri Jurnal Pendidikan Tambusai (JPT), Vol.7, No.2	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> 2. Kinerja Karyawan	1. <i>Self Efficacy</i> 2. <i>Self Esteem</i> 3. Objek Penelitian 4. Lokasi penelitian
24	Anwar A. (2021) Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Pillaren Medan Jurnal Institusi Politeknik Ganesha (Juripol), Vol. 4, No.1	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi sebagian (<i>partly mediation</i>) hubungan antara OCB dengan Kinerja Karyawan	1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> 2. Kinerja Karyawan	1. Kepuasan Kerja 2. Lokasi Penelitian

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
25	Suharsi Dwiyantri et al. (2024) Pengaruh Pelatihan, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BCA Kendari Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi, Vol. 2, No.3	<i>Organizational Citizenship</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank BCA Kendari.	1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> 2. Kinerja Karyawan	1. Pelatihan 2. Kepuasan Kerja 3. Objek Penelitian

Sumber: Data diolah peneliti (2023)

Berdasarkan tabel 2.1 dapat dilihat bahwa terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dari penelitian terdahulu dan penelitian yang sedang peneliti lakukan baik dari variabel yang diteliti maupun objek penelitian. Namun, terdapat juga beberapa perbedaan seperti peneliti sebelumnya menggunakan variabel tambahan yang mempengaruhi variabel lainnya, tempat penelitian, dan waktu penelitian. Kemudian, pada penelitian ini penulis menggunakan teori Cascio dalam Soejipto (2017:26-30) untuk dimensi *quality of work life*, teori Luthans dalam Agustina dkk (2022:177-178) untuk dimensi *organizational citizenship behavior*, dan teori Anwar Prabu Mangkunegara (2019:72) untuk dimensi kinerja karyawan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan alat konseptual yang digunakan dalam penelitian untuk membantu peneliti memahami, menganalisis, dan menjelaskan fenomena tertentu. Menurut Sugiyono (2022:20), kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Dalam penelitian ini,

kerangka pemikiran digunakan untuk menganalisis beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Variabel-variabel yang digunakan adalah variabel *Quality of Work Life* dan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel bebas (X), sedangkan Kinerja karyawan sebagai variabel terikat (Y).

2.2.1 Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Karyawan

Quality of Work Life (QWL) atau Kualitas Kehidupan Kerja merupakan konsep yang mengacu pada pengalaman karyawan terkait kesejahteraan mereka di tempat kerja. Selain itu sebagai upaya sistematis yang dilakukan oleh perusahaan untuk memberikan kesempatan lebih kepada karyawan untuk mempengaruhi karyawannya dan kontribusinya terhadap efektivitas perusahaan secara keseluruhan. *Quality of Work Life* bertujuan untuk menciptakan kondisi kerja yang mendukung serta memaksimalkan kontribusi mereka terhadap organisasi. Dengan mengutamakan *Quality of Work Life*, perusahaan dapat mencapai kinerja yang baik

Terdapat keterkaitan antara *Quality of Work Life* dan Kinerja Karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Irsyadi (2023) yaitu menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Febriani et.al (2022) dimana menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin tinggi *Quality of Work Life* maka akan semakin tinggi kinerja pegawai. Dengan tingkat *Quality of Work Life* yang dimiliki oleh karyawan tinggi, artinya kesejahteraan karyawan dalam perusahaan terdukung baik dari kebutuhan fisik, emosional, dan profesional mereka terpenuhi. Lalu memiliki komunikasi yang baik dengan atasan maupun rekan kerja, serta merasa

dihargai tentunya akan berdampak positif pada kinerja karyawan yang cenderung lebih fokus, produktif, serta mendorong karyawan berkontribusi lebih baik terhadap perusahaan. Selain itu didukung juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Pujianto et al.(2022) dengan menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, seperti penelitian terdahulu yang telah dipaparkan di atas dapat disimpulkan bahwa *Quality of Work Life (QWL)* atau Kualitas Kehidupan Kerja merupakan faktor yang penting karena mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan atau organisasi.

2.2.2 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan

Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau Perilaku Kewarganegaraan Organisasional merupakan *extra-role behavior* yang dilakukan karyawan dan juga suatu faktor yang perlu diperhatikan dengan baik karena memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan. Menurut Isniar Budiarti, Deden Abdul Wahab, dan Sriwidodo Soedarso (2018:129) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku inisiatif individual yang ditunjukkan oleh anggota perusahaan yang dapat menguntungkan perusahaan. Dengan adanya *Organizational Citizenship Behavior*, perusahaan berharap karyawan dapat bekerja melebihi tugas yang diberikan, sukarela dalam membantu pekerjaan rekan kerja yang menghadapi kesulitan, tepat waktu, dan menggunakan waktu kerja dengan efisien. *Organizational Citizenship Behavior* berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan sehingga target yang telah ditetapkan perusahaan dapat tercapai. Karena semakin sering karyawan

menerapkan *Organizational Citizenship Behavior*, maka kinerja akan semakin baik, dan pada akhirnya memberi dampak positif dan efektif bagi perusahaan.

Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Rista, Wellem, dan Obon (2023) dengan menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berpengaruh positif dapat diartikan bahwa apabila *Organizational Citizenship Behavior* ditingkatkan dengan lebih baik maka kinerja karyawan akan meningkat. Berpengaruh signifikan dapat diartikan bahwa apabila *Organizational Citizenship Behavior* ditingkatkan maka kinerja karyawan akan meningkat dan peningkatannya signifikan. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Mohyi (2020) menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu didukung juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Said, Yusuf, dan Awaluddin (2021) dimana menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan, artinya jika karyawan memiliki kepedulian, kesadaran, sikap sportif, kebaikan dan kewarganegaraan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Karena karyawan yang sering menerapkan *Organizational Citizenship Behavior* di perusahaan, akan mendukung efisiensi perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaan, baik tugas-tugas tambahan yang tidak direncanakan atau tugas yang memiliki tenggat waktu yang sebentar. Selain itu dapat membantu perusahaan menghasilkan pekerjaan yang sesuai karena melakukannya secara teliti dan sesuai aturan, serta menciptakan budaya kerja yang baik dan lingkungan kerja yang positif. Dengan diterapkannya perilaku tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan yang ada di perusahaan.

Dengan demikian, seperti yang telah dipaparkan pada penelitian terdahulu diatas, maka *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan atau organisasi.

2.2.3 Pengaruh *Quality of Work Life* dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan.

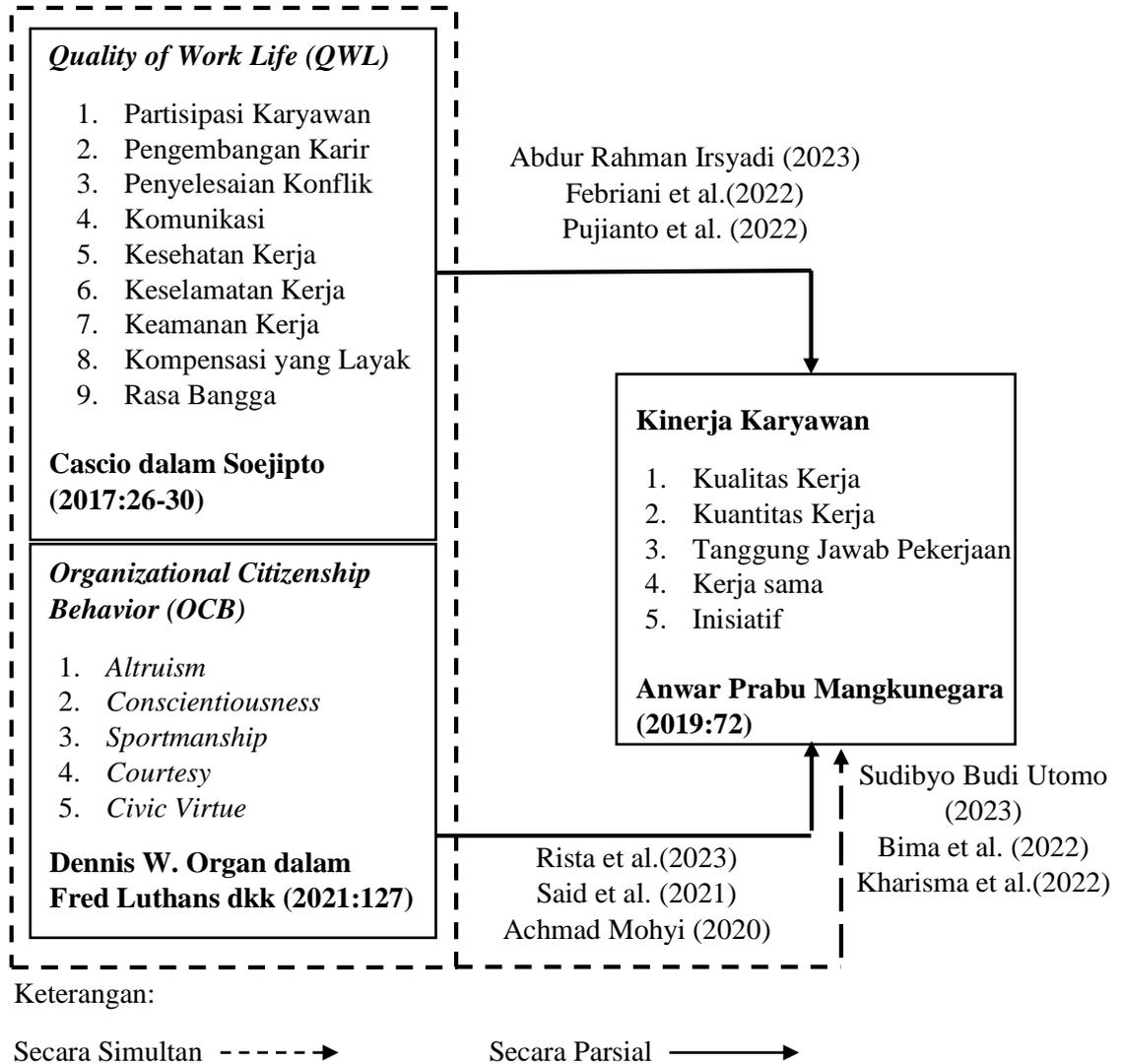
Pengaruh *Quality of Work Life (QWL)* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memiliki kontribusi yang besar terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu mengetahui faktor apa saja yang menjadi permasalahan dalam peningkatan kinerja karyawan. *Quality of Work Life* dan *Organizational Citizenship Behavior* merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Hal tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Bima et al. (2022) menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* dan *Organizational Citizenship Behavior* secara bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Alfa Retailindo, yang artinya pengaruh *Quality of Work Life* dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan dapat dibuktikan secara nyata, arah positif juga memberikan gambaran bahwa dengan meningkatnya *Quality of Work Life* dan *Organizational Citizenship Behavior* maka diikuti dengan peningkatan kinerja pegawai. Penelitian lain juga yang dilakukan oleh R Kharisma et al.(2022) dimana menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* dan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika tingkat *Quality of Work Life* tinggi, maka karyawan merasa puas, dihargai dalam pekerjaannya, terjamin kesejahteraannya,

serta mendapat peluang untuk berkembang dapat memicu perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan. Lalu, karyawan yang mengalami hal tersebut cenderung berinisiatif membantu rekan kerja tanpa berharap apapun, berkontribusi lebih, dan menjaga komunikasi serta lingkungan kerja yang baik juga positif. Sehingga dengan dorongan *quality of work life* dan *organizational citizenship behavior* tersebut meningkatkan kualitas kerja tim serta kinerja karyawan secara keseluruhan. Selain itu didukung juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Sudibyo Budi Utomo (2023) yang menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* dan *Organizational Citizenship Behavior* bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana jika perusahaan mengalami peningkatan *organizational citizenship behavior* dan *quality of work life* sebesar satu unit, maka kinerja karyawan juga akan meningkat sebesar satu unit.

Dengan demikian, seperti yang telah dipaparkan penelitian terdahulu diatas, maka *Quality of Work Life* dan *Organizational Citizenship Behavior* merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2.3 Paradigma Penelitian



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan yang akan diteliti sebagai jawaban sementara dari suatu masalah karena harus dibuktikan kebenarannya. Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian diatas, maka dapat diambil suatu hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh antara Quality of Work Life dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh antara Quality of Work Life terhadap Kinerja Karyawan.
- b. Terdapat pengaruh antara Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan.