

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan, sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaa strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi.²⁶

Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.²⁷ Pengertian lain mengenai kinerja yaitu tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.²⁸

²⁶ Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Ghalia Indonesia, Bogor, 2009, hal. 60-61.

²⁷ Prabu Mangkunegara, Anwar. *Evaluasi Kinerja Sumber daya Manusia*, Edisi Kedua, Refika Aditama, Bandung, 2006, hal. 67.

²⁸ Viethzal, Riyai. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2008, hal. 14.

Dari beberapa pengertian kinerja di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2. Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja

Ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:²⁹

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (*knowledge + skill*), artinya karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan ahlinya.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan suatu kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental karyawan

²⁹ Op.cit., *Evaluasi Kinerja Sumber daya Manusia*, Edisi Kedua, Refika Aditama, Bandung, 2006, hal. 69.

harus yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

3. Indikator kinerja karyawan

Berikut indikator kinerja karyawan:³⁰

- a. Kuantitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
- b. Kualitas, dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
- c. Ketepatan waktu, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Kehadiran, tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan.

³⁰ Amirul Akbar Mochammad, dkk. *Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT Pelindo Surabaya)*, Vol. 47, No. 2, Juni 2017, hal. 34-35.

- e. Kemampuan bekerjasama, pemanfaatan secara maksimal sumber daya dan waktu yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.

4. Dimensi Kinerja Karyawan

Berikut beberapa dimensi mengenai kriteria kinerja:³¹

- a. Kualitas (*Quality*), yaitu merupakan tingkatan dimana proses atau hasil penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
- b. Kuantitas (*Quantity*), yaitu merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu (*Timelinnes*) yaitu merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.
- d. Efektivitas biaya (*cost effectiveness*), yaitu merupakan tingkatan dimana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit.

³¹ Astrianditya Januar Ristanti dan Fareshti Nurdiana Dihan, *Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Keuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pertamina Persero RU IV CILACAP*, Vol.5, No.1, April 2016, hal.57.

- e. Kebutuhan akan pengawasan (*need for supervision*), yaitu merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mampu melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa membutuhkan bantuan pengawasan atau memerlukan campur tangan pengawas untuk mencegah agar hasil produksi tidak mengalami kerugian.
- f. Hubungan antar perseorangan (*Interpersonal impact*), yaitu merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik, dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan yang lain, dan juga pada bawahan.

B. *Quality of Work Life (QWL)*

1. *Pengertian Quality of Work Life*

Keberadaan *Quality of Work Life* (Kualitas Kehidupan Kerja) dalam keseharian kerja dinilai memiliki keterkaitan yang perlu diperhatikan oleh para pimpinan organisasi karena terkait dengan produktivitas dan kinerja pegawai. Menurut Stan Kossen mengemukakan bahwa mutu kehidupan kerja mengacu kepada bagaimana efektifnya lingkungan pekerjaan memenuhi keperluan-keperluan pribadi dan nilai-nilai para karyawan.³² Menurut Dubrin “ *Quality of Work Life is related to the degree to which the full range of human needs is met*”. Kualitas kerja

³² Triatna, Cipi. *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2016, hal. 150.

dapat diartikan sebagai derajat pemenuhan kebutuhan manusia (*human needs*) dalam suatu lingkungan kerja.³³

Pendapat lain menurut Cascio yang dikutip dalam jurnal Astrianditya bahwa secara teori, QWL sederhana yaitu melibatkan memberikan pekerja kesempatan untuk membuat keputusan tentang pekerjaan mereka, desain tempat kerja mereka, dan apa yang mereka butuhkan untuk membuat produk atau memberikan layanan yang paling efektif.³⁴ Kualitas kehidupan kerja merupakan sebuah proses dimana organisasi memberi respon pada kebutuhan karyawan dengan cara mengembangkan mekanisme untuk mengizinkan para karyawan memberikan sumbang saran penuh dan ikut serta mengambil keputusan dan mengatur kehidupan kerja mereka dalam suatu perusahaan.³⁵

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa *Quality of Work Life* (Kualitas Kehidupan Kerja) merupakan salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi Sumber Daya Manusia, dimana kualitas kehidupan kerja dalam organisasi sebagai suatu upaya pimpinan untuk

³³ Dubrin, Andrew. *Human Relation A Job Oriented Approach*, Reston Publishing Company, Inc., Viginia, 1994, hal. 376.

³⁴ Op.cit., *Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Keuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pertamina Persero RU IV CILACAP*, Vol. 5, No. 1, April 2016 hal. 55.

³⁵ Ismadiwati Rahma dan Widiartanto, *Pengaruh Quality of Work Life dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizationan Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada Hotel Hills Bandung*, (Jurusan Administrasi Bisnis: Universitas Diponegoro),2016,hal.170.

memenuhi/ memberikan kebutuhan yang layak pada anggota maupun organisasi secara simultan dan berkesinambungan.

2. Syarat *Quality of Work Life* (QWL)

Untuk merealisasikan QWL secara berhasil diperlukan beberapa persyaratan sebagai berikut :³⁶

- a. Manajer seharusnya dapat menjadi seseorang yang baik serta dapat menjadi pembimbing karyawannya, bukan sebagai “Bos” dan diktator.
- b. Keterbukaan dan kepercayaan, kedua faktor tersebut merupakan persyaratan utama dalam penerapan konsep QWL dalam manajemen.
- c. Informasi yang berkaitan dengan kegiatan dan manajemen harus diinformasikan kepada karyawan dan saran-saran dari karyawan harus diperhatikan secara serius.
- d. QWL harus dilakukan secara berkelanjutan mulai dari proses pemecahan masalah yang dihadapi oleh manajemen dan para karyawan hingga sampai membentuk mitra kerja diantara mereka.
- e. QWL tidak dapat dilaksanakan secara sepihak oleh manajemen saja, melainkan peran serta seluruh karyawan perlu ditingkatkan.

³⁶ Luhur Agung Bowo Laksono, *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Quality of Work Life (QWL) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Subur Jaya Embroidery)*, Skripsi.FEB:UniversitasSyarifHidayatullah,2018.

3. Faktor- faktor *Quality of Work Life*

Faktor kualitas kehidupan kerja meliputi partisipasi pengambilan keputusan, *advancement* (kesempatan untuk berkembang) dan rasa bangga (pendapatan yang layak).³⁷

- a. Partisipasi dalam pengambilan keputusan, merupakan keterlibatan karyawan dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan organisasi, dalam hal pengambilan kebijakan yang akan dipilih.
- b. *Advancement* (kesempatan untuk berkembang), pengembangan merupakan usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan melalui pendidikan dan training (pelatihan).
- c. Pendapatan yang layak atau sesuai harapan, Undang-undang Republik Indonesia No.8 tahun 1974 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian menjelaskan bahwa gaji merupakan balasan dari jasa atau wujud penghargaan atas hasil kerja seseorang . oleh sebab itu gaji yang diberikan kepada karyawan haruslah layak sesuai dengan hasil kerja yang telah dilakukan , sehingga karyawan mampu memiliki kepuasan dan kenyamanan dalam tempat kerjanya.

³⁷ *Ibid.*, hal. 23.

4. Indikator *Quality of Work Life*

Indikator dalam kualitas kehidupan kerja antara lain: ³⁸

- a. Pertumbuhan dan pengembangan, yaitu terdapatnya kemungkinan untuk mengembangkan kemampuan dan tersedianya kesempatan untuk menggunakan keterampilan atau pengetahuan yang dimiliki karyawan.
- b. Partisipasi, yaitu adanya kesempatan untuk berpartisipasi atau terlibat dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi langsung maupun tidak langsung terhadap pekerjaan.
- c. Sistem imbalan yang inovatif, yaitu bahwa imbalan yang diberikan kepada karyawan memungkinkan mereka untuk memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai standard hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai dengan standard pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja.
- d. Lingkungan kerja, yaitu tersedianya lingkungan kerja yang kondusif, termasuk di dalamnya penetapan jam kerja, peraturan yang berlaku kepemimpinan serta lingkungan fisik.

³⁸ Astrianditya Januar Ristanti dan Fareshti Nurdiana Dihan, *Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Keuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pertamina Persero RU IV CILACAP*, Vol.5, No.1, April 2016, hal.55-56.

C. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

1. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Anna Suzana mengutip pendapat Stephen P Robbins bahwa elemen penting yang perlu diperhatikan dalam organisasi adalah perilaku di luar aturan formal organisasi (*extra role*). Dibandingkan dengan perilaku *in role*, yaitu melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam *job description*, yang dihubungkan dengan penghargaan ekstrinsik atau penghargaan moneter, maka perilaku *extra-role* lebih dihubungkan dengan penghargaan intrinsik.³⁹

OCB adalah perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi. Bebas dalam arti bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan dalam peran tertentu atau deskripsi kerja tertentu, atau perilaku yang merupakan pilihan pribadi.⁴⁰

OCB merupakan perilaku positif di tempat kerja yang mendukung kinerja individu dan keefektifan organisasi. Sebagai perilaku di luar peran yang harus dimainkan, sesungguhnya OCB tidak dapat dipisahkan dari

³⁹ Anna Suzana, *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT TASPEN (Persero) Kantor Cabang Cirebon)*, Vol. 19, No. 1, April 2017, hal. 43.

⁴⁰ Linda Kartini Ticoalu, *Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan*, Vol. 1, No. 4, Desember 2013, hal. 785.

perilaku kerja yang dituntut dalam pekerjaannya atau yang sesuai dengan peran yang dimainkannya.⁴¹

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku positif di luar aturan formal organisasi (*extra role*) yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan (*reward*). Beberapa perilaku positif tersebut antara lain menolong orang lain, menjadi sukarelawan (*volunteer*) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan dan prosedur di tempat kerja.

2. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Terdapat lima dimensi yang memiliki kontribusi dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu :⁴²

- a. *Conscientiousness*, yaitu karyawan yang memiliki perilaku *in-role* yang memenuhi tingkat di atas standar minimum yang disyaratkan perusahaan.
- b. *Altruism*, yaitu perilaku membantu anggota lain dari organisasi dalam menjalankan tugas-tugas mereka.
- c. *Civic virtue*, yaitu perilaku yang mengacu pada keterlibatan konstruktif dalam proses kebijakan organisasi dan kontribusi dalam perilaku ini dapat dilakukan dengan bebas untuk keberlangsungan hidup dan kemajuan organisasi.

⁴¹ Sahwitri Triandini, *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Inti Kharisma Mandiri Riau Pekanbaru*, Uin Suska Riau, hal. 3.

⁴² Luhur Agung Bowo Laksono, *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Quality of Work Life (QWL) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Subur Jaya Embroidery)*, Skripsi.FEB:UniversitasSyarifHidayatullah,2018.

- d. *Sportmanship*, yaitu perilaku yang lebih menekankan pada aspek-aspek positif organisasi dari pada aspek-aspek negatif, mengindikasikan perilaku tidak senang, tidak mengeluh dan membesar-besarkan masalah kecil.
- e. *Courtesy*, yaitu perilaku dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah-masalah antara karyawan, sehingga orang yang memiliki *courtesy* adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

3. Faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi OCB, berikut ini penjelasannya :⁴³

- a. Kepuasan Kerja, hubungan kepuasan kerja dengan OCB berakar pada hipotesis “kepuasan menyebabkan kinerja” terutama terkonsentrasi pada sikap karyawan. Ketika karyawan termotivasi dari pemuas dalam dan luar diri mereka, mereka akan membalas bahkan melampaui persyaratan formal tugas mereka.
- b. Kesan Karyawan, para ahli berpendapat bahwa karyawan dapat membantu orang lain dan membutuhkan tanggung jawab atas tugas tambahan untuk mendorong citra yang baik dirinya dalam organisasi. Ketika karyawan terlibat dalam OCB yang sedang diamati

⁴³ Yasin Berber, Aykut dan Rofcanin, *Invertugation of Organizational Citizenship Behavior Construt A Framework for Antecedents and Consequences*, International Jurnal of Business and Social Research (IJBSR), Vol. 2, No. 4, 2012, hal. 196-199.

supervisor, maka supervisor dapat memberikan penghargaan terhadap karyawan.

- c. Kepribadian Karyawan, seperti gagasan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan OCB, gagasan bahwa kepribadian dan karakteristik menjelaskan OCB dalam situasi dimana tidak ada intensif yang kuat, tekanan atau ancaman untuk dapat berperilaku dengan cara tertentu telah mendapat perhatian oleh para ahli selama beberapa dekade. Bagi orang yang menilai tinggi dimensi keramahan, penelitian menunjukkan bahwa mereka mempunyai kecenderungan untuk membantu orang lain, berfikir positif dari rekan-rekan mereka dan untuk mengantisipasi kebutuhan orang lain.
- d. Kepemimpinan, banyak para ahli yang berpendapat bahwa perilaku pemimpin mendukung dalam membentuk perilaku OCB, hal ini dikarenakan pemimpin berperilaku baik kepada karyawan secara langsung atau tidak akan membantu karyawan dalam menyelesaikan persoalan dan sebagai imbalannya, karyawan akan merasa berkewajiban untuk membalas perilaku baik itu.
- e. Karakteristik Tugas, memiliki hubungan yang konsisten dengan perilaku kewarganegaraan/OCB. Karakteristik tugas yang jelas termasuk kemandirian, mengerjakan tugas, rutinitas dan tugas yang saling ketergantungan dalam tujuan.
- f. Kelompok dan Organisasi, kekompakkan kelompok, kualitas hubungan antara anggota kelompok, potensi kelompok dan

dukungan kelompok yang dirasakan adalah beberapa hal yang terkemuka yang ditemukan oleh para ahli dengan kaitannya pada OCB. Selain karakteristik kelompok, organisasi pun berperan dalam membentuk signifikan OCB karyawan. Luasnya formalisasi organisasi, dukungan organisasi yang dirasakan, jarak ditempatkan antara karyawan dan orang lain dengan organisasi merupakan beberapa variabel yang dianalisis sebagai prediktor OCB karyawan.

D. Komitmen Organisasional

1. Pengertian Komitmen Organisasional

Komitmen Organisasional merupakan suatu tingkatan sampai mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat mempertahankan keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen organisasi dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya.⁴⁴

Komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif individu terhadap suatu organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu, yang dicirikan oleh tiga faktor psikologis: (1) keinginan yang kuat untuk

⁴⁴ Diana Sulianti, *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara*, Vol. 11, No. 1, Maret 2009, hal.

tetap menjadi anggota organisasi tertentu, (2) keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi dan (3) kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.⁴⁵ Komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu beserta tujuannya dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.⁴⁶

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan kesediaan seseorang untuk mengikat diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi perusahaannya yang dicirikan oleh tiga faktor psikologis yaitu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi dan kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi

2. Dimensi Komitmen Organisasional

Tiga bentuk komitmen organisasi yaitu:

- a. Komitmen Afektif, yaitu keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Dalam hal ini individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginannya sendiri.
- b. Komitmen Kontinuan, yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Dalam hal ini individu memutuskan

⁴⁵ Luthans, Fred. *Perilaku Organisasi*. ANDI, Yogyakarta, 2006, hal. 249.

⁴⁶ Triatna, Cepi. *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2016, hal.142.

menetap pada suatu organisasi karena menanggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.

- c. **Komitmen Normatif**, yaitu keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.

Hal yang umum dari ketiga pendekatan tersebut adalah pandangan bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi.⁴⁷

3. Meningkatkan Komitmen Organisasi

Beberapa pedoman untuk meningkatkan komitmen organisasional.⁴⁸

- a. *Commit to people first values*. Organisasional mempunyai komitmen pada nilai-nilai yang mengutamakan pada orangnya. Hal tersebut dilakukan dengan menyatakan secara tertulis, memilih manajer yang tepat dan melakukan apa yang dikatakan.
- b. *Clarify and communicate your mission*. Organisasi mengklarifikasi dan mengkomunikasikan misi dan ideologi, dilakukan secara kharismatik, menggunakan praktik perekrutan berbasis nilai, penilaian pada orientasi berbasis nilai dan pelatihan serta membangun tradisi.

⁴⁷ Op.cit., *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara*, Vol. 11, No. 1, Maret 2009, hal. 32.

⁴⁸ Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi 2, Cet. 3, Rajawali Pers, Jakarta, 2015, hal. 195-196.

- c. *Guarantee organizational justice.* Organisasi menjamin keadilan organisasional. Untuk itu, organisasi mempunyai prosedur keluhan yang komprehensif dan menyelenggarakan komunikasi dua arah secara ekstensif.
- d. *Create a sense of community.* Organisasi membangun perasaan sebagai komunitas dengan membangun homogenitas berbasis nilai, saling berbagi, saling memanfaatkan dan kerja sama, serta hidup bersama-sama.
- e. *Support employee development.* Organisasi mendukung pengembangan pekerja. Organisasi mempunyai komitmen untuk aktualisasi, mengusahakan tantangan kerja tahun pertama, memperkaya dan memberdayakan, melakukan promosi dari dalam, mengusahakan aktivitas mengembangkan, mengusahakan keamanan pekerja tanpa jaminan.

4. Identifikasi Komitmen Organisasional

Ganesan dan Weitz (1996) dalam Fuad Mas'ud (2004) mengidentifikasi komitmen organisasional sebagai:⁴⁹

- a. Perasaan menjadi bagian dari organisasi.
- b. Kebanggaan terhadap organisasi.
- c. Kepedulian terhadap organisasi.
- d. Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi.

⁴⁹ Riski Suprana, *Analisis Kepuasan Kompensasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor Pusat Bank Jateng Semarang)*, Skripsi. FEB: Universitas Diponegoro, 2012.

- e. Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi.
- f. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi.

E. Penelitian Terdahulu

1. Mufti Hasan Alfany (2018) melakukan penelitian dalam jurnalnya Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja dan Kepuasan Karyawan (PT. Bank BRI Syariah Cabang Pekanbaru) yang menunjukkan hasil bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengujian hipotesis pertama menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,375006 dengan nilai t sebesar 4,393085. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel 1,669. Hal ini berarti bahwa karyawan yang memiliki *Quality of Work Life* tinggi akan semakin dapat meningkatkan kinerjanya.⁵⁰ Persamaan dari penelitian ini yaitu menggunakan variabel *Quality of Work Life* sebagai variabel X dan perbedaannya yaitu dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS), PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian (*variance*) sedangkan penelitian yang dilakukan penulis menggunakan uji regresi linear berganda.
2. Widya Astuti (2017) melakukan penelitian dengan judul skripsinya yaitu Pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap Kinerja Karyawan PT BNI Syariah Palembang , berdasarkan hasil pengujian diketahui

⁵⁰ Mufti Hasan Alfani, *Pengaruh Quality of Work Life Terhadap Kinerja dan Kepuasan Karyawan (PT Bank BRI Syariah Cabang Pekanbaru)*, Vol. 1, No.1, 2018.

bahwa secara parsial variabel X berpengaruh terhadap variabel Y. hal ini diperkuat dan didukung oleh uji t (parsial) yang menghasilkan nilai sig.t lebih kecil dari 0,05 untuk semua variabel X dan berdasarkan hasil dari uji t pada tabel maka dapat diketahui bahwa variabel X menunjukkan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$. Berdasarkan hasil pengujian tersebut diketahui bahwa *Quality Of Work Life* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berarti semakin baik *quality of work life* akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.⁵¹ Persamaan dari penelitian ini yaitu masih membahas faktor-faktor QWL dan menggunakan uji regresi linear berganda. Perbedaannya yaitu pada variabel X dimana penelitian ini hanya fokus pada QWL, sedangkan penelitian yang dilakukan penulis menggunakan tiga variabel X yaitu *quality of work life*, *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional.

3. Anna Suzana (2017) melakukan penelitian dengan hasil yaitu hubungan antara *organizational citizenship behavior* dengan kinerja karyawan berada pada tingkat sangat kuat yang ditunjukkan dengan angka 0,865 dengan arah yang positif. Pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan angka 74,8%, yang artinya kinerja karyawan dipengaruhi oleh *organizational citizenship behavior* sebesar 74,8% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

⁵¹ Widya Astuti, *Pengaruh Quality of Work Life Terhadap Kinerja Karyawan PT BNI Syariah Palembang*, Skripsi, FEBI: UIN Raden Fatah Palembang, 2017.

Kemudian, Signifikansi sebesar 0,000 menunjukkan kurang dari 0,05, yang artinya H_A diterima yaitu “*organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di TASPEN Cirebon”.⁵² Persamaan penelitian ini yaitu membahas *Organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan dan menggunakan uji regresi linear berganda sedangkan perbedaannya yaitu pada variabel X yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan.

4. Triana Fitriastuti (2013) melakukan penelitian dalam jurnalnya pengaruh kecerdasan emosional, komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan. Pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja, hipotesis 2 di dukung ($\beta=0,400$; $p<0,05$) karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi, berarti karyawan tersebut akan mempunyai tanggung jawab penuh terhadap pekerjaannya dan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan dari orang lain. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif terhadap kinerja, hipotesis 3 di dukung ($\beta=0,220$; $p<0,05$). Hasil analisis dan pembahasan di atas menunjukkan bahwa OCB mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan, bahwa karyawan telah membentuk perilaku OCB

⁵² Anna Suzana, *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT TASPEN (Persero) Kantor Cabang Cirebon)*, Vol. 19, No. 1, April 2017.

dalam dirinya, dapat dilihat dari sikap karyawan yang berperilaku menggantikan orang lain dalam bekerja, berperilaku melebihi persyaratan minimal, kemauan bertoleransi, terlibat dalam fungsi organisasi dan dapat menyimpan informasi.⁵³ Persamaan penelitian ini yaitu menggunakan variabel OCB dan komitmen organisasional sebagai variabel X dan menggunakan uji regresi linear berganda. Perbedaannya yaitu terletak pada variabel kecerdasan emosional (X) yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan penulis menggunakan variabel komitmen organisasional (X₃).

5. Amirul Akbar Mochammad, dkk (2017) melakukan penelitian dalam jurnalnya yang berjudul pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja (studi pada karyawan PT Pelindo Surabaya) dimana variabel X nya yaitu komitmen afektif (X₁), komitmen kontinuitas (X₂) dan komitmen normatif (X₃). Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda dengan menggunakan uji F (simultan) maka didapat bahwa variabel komitmen afektif, komitmen kontinuitas dan komitmen normatif secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PELINDO III (Persero) Kantor Pusat Surabaya. Berdasarkan uji t (parsial) dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif dan komitmen normatif secara (parsial) berpengaruh positif dan signifikan, namun pada

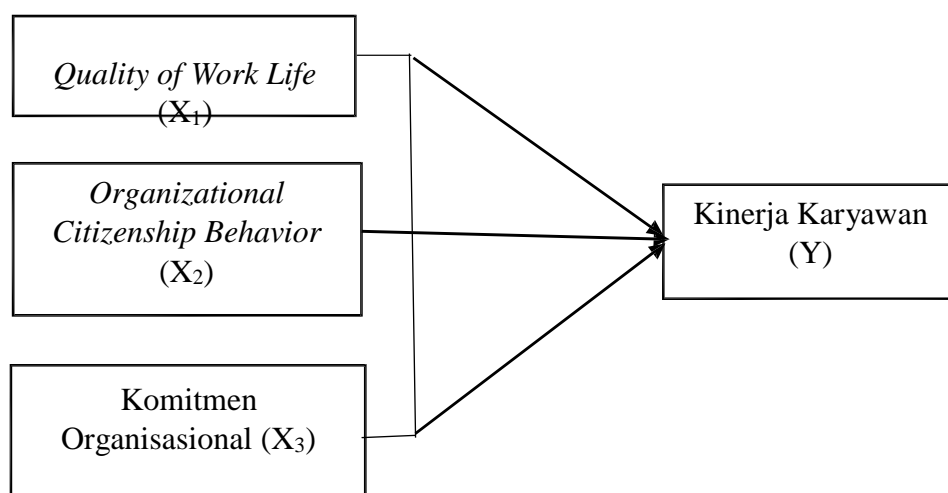
⁵³ Triana Fitriastuti, *Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan*, Vol. 4, No. 2, 2013

variabel bebas komitmen kontinuitas secara parsial berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT PELINDO III (Persero) Kantor Pusat Surabaya.⁵⁴ Persamaan penelitian ini yaitu menggunakan uji regresi linear berganda. Perbedaannya yaitu menggunakan variabel komitmen afektif (X_1), komitmen kontinuitas (X_2) dan komitmen normatif (X_3).

F. Kerangka Berpikir

Kerangka ini berguna sebagai acuan bagi peneliti agar penelitian yang dilakukan tersebut menjadi terarah dan sesuai dengan tujuan penelitian. Berikut kerangka berpikir dari judul “*Pengaruh Quality of Work Life, Organizational Citizenship Behavior dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan BNI Syariah KC Palembang*”.

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir



⁵⁴ Amirul Akbar Mochammad, dkk., *Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT Pelindo Surabaya)*, Vol. 47, No. 2, 2017.

G. Pengembangan Hipotesis

Pengembangan hipotesis merupakan jawaban sementara atas suatu persoalan yang masih perlu dibuktikan kebenarannya. Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. *Quality of Work Life* Terhadap Kinerja Karyawan.

Dalam penelitian Astuti (2017) *Quality of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BNI Syariah Palembang. Penerapan *quality of work life* mampu menumbuhkan keinginan karyawan untuk terus bertahan di dalam sebuah organisasi. Sunneth (2012) juga meneliti pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja karyawan di Bank Sulsel dan hasilnya menunjukkan adanya pengaruh yang positif antara keduanya. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Setiyadi (2016) juga menunjukkan hasil yang sama, dimana penerapan *quality of work life* yang baik akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

H1: Terdapat pengaruh positif dan signifikan *quality of work life* terhadap kinerja karyawan.

2. *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan.

Suzana (2017) dalam jurnalnya menyatakan bahwa “*organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di TASPEN Cirebon”. Meskipun sudah termasuk kedalam kategori baik, tidak menutup kemungkinan kinerja karyawan di TASPEN Cirebon

meningkat pada interval sangat baik. Ticoalu (2013) dalam jurnalnya menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya karyawan yang memiliki OCB, yang didalamnya terdapat ketaatan, loyalitas, dan partisipasi sangat berpengaruh terhadap kinerjanya.

H2: Terdapat pengaruh positif dan signifikan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan.

3. Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan.

Salah satu tugas utama manager adalah memotivasi para personel perusahaan agar memiliki kinerja yang tinggi. Manager yang dapat memberikan motivasi yang tepat untuk para personelnnya akan membuahkan produktivitas yang maksimal, kinerja yang tinggi serta pertanggung jawaban perusahaan yang lebih baik. Riyadi (2016) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif terhadap kinerja pegawai produksi. Selanjutnya Ticoalu (2013) dalam jurnalnya menyatakan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya karyawan yang memiliki komitmen organisasional akan membuat karyawan tersebut memberikan yang terbaik bagi organisasi, dengan demikian akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan itu sendiri. Mochammad (2017) menyatakan bahwa komitmen afektif, komitmen kontinuitas dan komitmen normatif secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PELINDO III (Persero) Kantor Pusat Surabaya. Sehingga komitmen

organisasional dapat membangun suasana kerja yang kondusif bagi karyawan dan memberikan bonus atau kontribusi lebih pada karyawan seiring kinerjanya.

H3: Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

4. *Quality of Work Life (QWL), Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan*

H4: Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama *quality of work life (QWL), organizational citizenship behavior (OCB)* dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.