

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengandung keseluruhan pengertian nilai sosial, norma sosial, cara, kebiasaan, perilaku, ilmu pengetahuan, keseluruhan struktur-struktur sosial, religius, dan lainnya segala pernyataan intelektual dan artistik yang menjadi ciri khas suatu masyarakat. Budaya organisasi dijadikan sebagai pembatas yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.

Budaya organisasi harus dibentuk dalam suatu proses yang terencana dan sistematis. Berdasarkan hasil-hasil penelitian beberapa pakar (Ashkanasy, *et al*(2000) dalam R. J. Rumengan (2002) tentang lima pilar mekanisme yang membangun budaya organisasi yaitu : kepemimpinan, sistem perekrutan, sistem imbalan, kebijakan dan perekrutan, serta pelatihan dan pengembangan.

Ariwibowo(2010) mengutip dari pendapat Rumengan(2002) yang menyatakan bahwa busdaya organisasi merupakan paradigma manajemen yang dapat meningkatkan kinerja. Budaya organisasi yang kuat akan bermanfaat untuk mengarahkan perilaku setiap anggotanya agar pekerjaan menjadi lebih baik, seperti ditegaskan

oleh Charles Hamden-Tumer(1992). Dalam suatu perusahaan/organisasi/lembaga pendidikan keberhasilan yang dicapai dipengaruhi oleh tindakan manajemen sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan/organisasi/lembaga pendidikan tersebut (Arthur, 1994 ; Becker, 1996 ; Huselid, 1995). Menurut Cushway dan Lodge (2000), budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan dan prinsip-prinsip yang berfungsi sebagai dasar sistem manajemen organisasi, dan juga praktek-praktek manajemen dan perilaku yang membantu dan memperkuat prinsip-prinsip dasar tersebut (Denison, 2000).

Ghasemi(2013) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah struktur adat, tradisi, adat istiadat, norma dan etika yang turun temurun digunakan diantara karyawan dalam organisasi. Kuatnya nilai budaya organisasi yang tertanam dalam kegiatan operasional organisasi menjadikan kesuksesan besar untuk organisasi. Gibson, *et al*(2011) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai sistem yang menembus nilai-nilai, keyakinan dan nirma yang ada disetiap organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki(2014), budaya organisasi

adalah nilai dan keyakinan yang dipegang oleh satu kelompok bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam. Moeljono(2005) mengungkapkan bahwa budaya korporat atau budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi merupakan pedoman tingkah laku sehari-hari dan panduan membuat keputusan serta mengarahkan tindakan guna mencapai tujuan organisasi (Rivai & Mulyadi, 2012). Robbins dan Judge(2015) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Menurut Schein(2011), budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang ditentukan/dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berhasil dengan baik sehingga dianggap sah untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk berfikir, melihat, merasakan dan memecahkan masalah.

Budaya organisasi berawal dari kebiasaan, tradisi, dan cara-cara umum dalam melakukan pekerjaan, jadi budaya organisasi adalah persepsi umum yang diyakini oleh anggota organisasi

(Sinaga, 2009). Menurut Sobirin (2009) budaya organisasi merupakan keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi sebagai pedoman berperilaku dalam organisasi. Menurut Tosi, Rizzo, Carroll yang dikutip oleh Munandar(2001), budaya organisasi merupakan cara berpikir dan bereaksi yang telah ada dan diterapkan dalam organisasi.

Menurut Schermerhorn, *et al*(2010), budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan keyakinan dalam suatu organisasi. Olu Oju(2010) menyatakan bahwa budaya organisasi membantu komunikasi karyawan dan organisasi lebih efektif dan efisien sehingga meningkatkan kerjasama karyawan. Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja perusahaan, sehingga budaya organisasi berperan penting dalam perusahaan. Peran penting budaya organisasi adalah dalam pengembangan sebuah strategi Walker(1998) mendefinisikan strategi sebagai, semua hal yang perlu untuk fungsi kesuksesan.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas maka penulis mengambil kesimpulan bahwa budaya organisasi dalam penelitian ini adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.

Indikator budaya organisasi pada penelitian ini mengambil acuan dari pendapat Victor Tan (dalam Wibowo, 2010) yaitu :

- a. *Individual initiative*(inisiatif individual),
- b. *Risk tolerance* (toleransi terhadap resiko),
- c. *Direction* (pengarahan),
- d. *Integration* (integrasi),
- e. *Management support* (dukungan manajemen),
- f. *Control* (pengawasan),
- g. *Identity* (identitas),
- h. *Reward system* (sistem penghargaan),
- i. *Conflict tolerance* (toleransi terhadap konflik),
- j. *Communication pattern* (pola komunikasi).

Wibowo (2010) mengatakan manfaat budaya organisasi sebagai berikut :

- a. Membantu mengarahkan sumber daya manusia pada visi, misi dan tujuan organisasi.
- b. Menjadi perekat kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi da unit dalam organisasi.
- c. Membentuk perilaku staf sesuai dengan ketentuan organisasi sehingga bekerja lebih efesien dan efektif, meningkatkan

- konsistensi, menyelesaikan konflik serta memfasilitasi koordinasi dan kontrol.
- d. Meningkatkan motivasi staf dengan perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan dan nilai-nilai serta mendorong mereka untuk selalu berpikir positif.
 - e. Memperbaiki motivasi dan perilaku sumber daya manusia sehingga dapat memperbaiki kinerjanya.

2.1.2 *Quality of Work Life (QWL)*

Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life (QWL)* adalah filsafat yang diterapkan oleh manajemen untuk mengelola organisasi dan sumber daya manusia. Kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen terhadap karyawan dan organisasi. Istilah kualitas kehidupan kerja pertama kali diperkenalkan pada Konferensi Buruh Internasional pada tahun 1972, dikenal secara luas setelah *United Auto Workers* dan *General Motor* berinisiatif mengadopsi praktek kualitas kehidupan kerja untuk mengubah sistem kerja.

Arnold dan Feldman(1986) dalam Anggraeni(2008) mengatakan bahwa tujuan kualitas kehidupan kerja adalah menciptakan kondisi organisasi yang baik agar karyawan dapat belajar menyesuaikan diri. Hal tersebut memotivasi karyawan agar

dapat memenuhi kebutuhan sosial dan psikologis selain kebutuhan ekonomi (Balaji, 2013). Cascio(2006) juga mengembangkantiga indikator QWL, yaitu : sistem imbalan yang inovatif, lingkungan kerja, dan restrukturisasi kerja.Griffin dan Moorehad(2010) mengatakan bahwa QWL menjadikan semangat kerja karyawan meningkat, produktivitas dan efektivitas organisasi.

Menurut Newstrom(2011) menyatakan kualitas kehidupan kerja mengacu pada keadaan menyenangkan atau tidaknya lingkungan kerja bagi seorang karyawan. Flippo(2005) mendefinisikan QWL sebagai setiap kegiatan (perbaikan) yang terjadi pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi yang lebih besar melalui peningkatan martabat dan pertumbuhan manusia.

Dengan menerapkan QWL yang baik karyawan menjadi lebih sehat, lebih kuat komitmennya pada organisasi, keamanan kerja terjaminmembuat karyawan lebih maksimal bekerja, sehingga mengurangi pengeluaran organisasi (Horst dkk, 2014). Penelitian yang dilakukan Jeyarathnam(2011) strategi dasar untuk meningkatkan kualitas kerja dengan mengidentifikasi kebutuhan karyawan, penelitian ini juga menunjukkan bahwa ketidakpuasan terjadi karena kurangnya pengakuan, pekerjaan membosankan,

hubungan antar karyawan yang tidak sehat, kondisi pekerjaan yang buruk, rendah diri, stress kerja, beban kerja yang berat, monoton, kelelahan, tekanan waktu, ketidak amanan kerja serta ketidak stabilan pekerjaan.

Menurut Islam dan Siengthai(2009) menyatakan QWL merupakan keadaan yang menyenangkan dan menguntungkan untuk kesejahteraan karyawan. Hasil riset Lau(2000) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara qwl dengan kinerja. Luthans(2011) menjelaskan bahwa QWL yang tinggi ditunjukkan oleh karyawan yang bekerja dengan partisipasi lebih dan berkomitmen pada organisasi.

QWL yang baik akan mempengaruhi kinerja, apabila tercipta QWL yang baik maka akan terjadi peningkatan kinerja karyawan(Nurbiyati,2014). Dalam memecahkan masalah dan keputusan organisasi, QWL memperhatikan dampak bekerja pada individu disaat membandingkan efektivitas organisasi dan ide partisipasi(Taleghani dkk, 2014). Mousavi, *et al*(2011) menyatakan bahwa QWL berperan sangat penting untuk meningkatkan kinerja bagi organisasi.

Banyak penelitian tentang QWL yang dilakukan dan hasil menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan

antara QWL dengan kinerja. Salah satunya penelitian yang dilakukan Mochtar (2012) yang menunjukkan hasil bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan antara QWL dan kinerja. Sojka(2014) menyatakan bahwa QWL merupakan sekumpulan atribut yang muncul dalam interaksi antara seseorang dan lingkungannya dalam organisasi tempatnya bekerja.

Dari beberapa pendapat diatas penulis menarik kesimpulan bahwa *quality of work life* didefinisikan sebagai kondisi lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan sehingga meningkatkan kinerja dan menguntungkan bagi kesejahteraan karyawan.

Indikator-indikator yang dikemukakan Nawawi (2008) keberhasilan QWL dari sudut pekerja dapat dilihat sebagai berikut :

- a. Komunikasi, pekerja sebagai SDM memerlukan komunikasi yang terbuka sesuai batas wewenang masing-masing agar informasi yang penting disampaikan tepat pada waktunya.
- b. Penyelesaian konflik, perusahaan perlu mengatur cara penyelesaian masalah dan mendengarkan review antar antar karyawan yang bermasalah.
- c. Partisipasi pekerja, saat pengambilan keputusan/pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan wewenang/jabatannya karyawan diikutsertakan.

- d. Kebanggaan, karyawan dibina dan dikembangkan rasa bangganya pada tempat kerja, pekerjaan dan jabatannya.
- e. Kompensasi yang layak, karyawan harus memperoleh kompensasi yang adil/layak dan mencukupi.
- f. Keselamatan lingkungan, semua karyawan memerlukan keamanan lingkungan kerja.
- g. Keselamatan, karyawan memerlukan rasa aman/jaminan kelangsungan pekerjaannya.
- h. Kesehatan, karyawan memerlukan jaminan pemeliharaan kesehatannya agar dapat bekerja secara efektif, efisien dan produktif.

2.1.3 Kinerja

Berdasarkan keputusan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 29/IX/6/8/2003 kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi suatu instansi. Kinerja karyawan memiliki hubungan yang signifikan dengan QWL (Bhe & CheRose, 2007). Menurut Bernardin dan Russel dalam Sutrisno (2010) menyatakan bahwa kinerja diukur dengan melihat kualitas, kuantitas, waktu, efektivitas biaya, pengawasan, serta dampak interpersonal.

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Brahmasari dan Suprayeto, 2008). Setiap instansi akan mendapatkan hasil sesuai yang ingin dicapai apabila perencanaan kinerja dibuat dengan baik berdasarkan kondisi dan kemampuan masing-masing instansi (Darlisman, 2009).

Disaat tujuan yang diinginkan dapat tercapai maka kinerja dinyatakan baik dan sukses, kinerja merupakan hasil yang diinginkan oleh karyawan (Donelly, Gibson and Ivancevich, 2008). Kinerja karyawan merupakan tolok ukur dari kinerja organisasi, sehingga dalam hal ini perlu selalu mengevaluasi prestasi kerja tersebut dalam rangka untuk mempertahankan atau meningkatkan kriteria organisasi (Evanita, 2013) Menurut Direktorat Jenderal Anggaran (2008), keberhasilan organisasi ditunjang oleh pengembangan performansi aspek-aspek manajemen, dalam hal ini manajemen kinerja merupakan suatu proses strategis dan terpadu untuk menunjang. Hersey and Blanchard (2001) menyatakan apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya merupakan kinerja. Kinerja merupakan kemampuan dan

keberhasilan karyawan melaksanakan tugas serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Helfert (dalam Rivai dan Sagala, 2009) kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Menurut Husnawati(2006) setiap organisasi berkepentingan terhadap kinerja terbaik yang mampu dihasilkan oleh rangkaian sistem yang berlaku dalam organisasi tersebut. Mangkunegara(2012) menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Pada level individu, perusahaan, industri ataupun negara, kinerja bisa menjadi penentu tingkat daya saing (Sumbodo,2010). Dari penelitian Lau & May(1998) menunjukkan bahwa kuatnya hubungan antara *Quality of work life*(QWL) dengan kinerja organisasi. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pelaksanaan suatu program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, visi, misi dalam perencanaan strategis organisasi (Moehoeriono, 2012).

Mathis dan Jackson (2011) mendefinisikan kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Menurut Rivai (2008) kinerja merupakan kesediaan seseorang/kelompok melakukan kegiatan dengan sempurna sesuai dengan tanggungjawab dan hasil yang diharapkan. Menurut Robbins (2010) kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas. Dinyatakan bahwa tindakan pencapaian dan pelaksanaan sesuatu pekerjaan merupakan kinerja (Stolovitch and Keeps, 1992). Griffin (1987) menyatakan kinerja merupakan cerminan dari semua pekerjaan karyawan. Shoew (1990) mendefinisikan, "*the extent of actual work performed by individual*" atau sejauh mana pekerjaan yang dilakukan seseorang. Stoner (1978) bahwa pengertian kinerja adalah fungsi dari motivasi (*motivation*), kecakapan (*skills*) dan persepsi peranan (*role perception*). Sinambela (2012) kinerja organisasi didefinisikan sebagai efektifitas organisasi untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan guna meningkatkan kemampuan organisasi secara terus-menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif. Menurut Sutrisno (2010) kinerja merupakan hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas,

kuantitas, ketepatan waktu dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Penilaian kinerja bertujuan untuk memotivasi karyawan sehingga tindakan dan hasil yang diinginkan mencapai sasaran organisasi dan memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya. Penulis mengambil kesimpulan bahwa kinerja hasil kerja yang dicapai oleh karyawan yang disesuaikan dengan tugas dalam waktu tertentu yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar perusahaan tempatnya bekerja. Menurut Bernardin dalam Russel (2002) untuk mengukur kinerja karyawan digunakan enam indikator, yaitu :

- a. Kualitas, tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna.
- b. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketetapan Waktu, merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dan bisa memaksimalkan waktu yang ada juga untuk melakukan pekerjaan lain.
- d. Efektivitas, kemampuan penggunaan sumber daya (tenaga, uang, teknologi, serta bahan baku) untuk menaikkan hasil dari setiap unit.

- e. Kemandirian, merupakan kemampuan karyawan melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya tanpa bantuan dari orang lain atau dari perusahaan dan mencapai hasil yang memuaskan.
- f. Komitmen Kerja, karyawan dalam melaksanakan tugasnya memiliki rasa tanggung jawab dan dedikasi pada organisasi/perusahaan agar selalu bisa memberikan yang terbaik untuk organisasi/perusahaan.

Berdasarkan pendapat ahli tentang indikator-indikator kinerja karyawan, maka peneliti menyimpulkan indikator-indikator untuk mengukur kinerja dalam penelitian ini adalah :

- a. Kualitas
- b. Kuantitas
- c. Pengetahuan dan keterampilan
- d. Ketepatan waktu
- e. Komunikasi

2.1.4 *Organizational Citizenship Behavior* atau OCB

Diperkenalkan untuk pertama kali oleh Organ *et al* pada tahun 1988, konsep tersebut juga diperkenalkan oleh Bemard(1938) yang disebut kerelaan bekerja sama (*Willingness to Cooperate*) dan oleh Katz(1964) yang menyebutnya inovatif dan perilaku spontan (*Innovative and Spontaneous Behavior*).Shweta dan Srirang(2009)

menyatakan usaha dalam bentuk apapun yang dilakukan berdasarkan kebijaksanaan karyawan yang bermanfaat bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun merupakan OCB.

Kumar *et al.*(2009) mendefinisikan OCB tidak berkaitan langsung dengan sistem *reward* organisasi, OCB merupakan perilaku karyawan yang berkontribusi menciptakan efektifitas organisasi. Organet *al.*(2006) menyatakan OCB merupakan perilaku individu karyawan diluar ketentuan organisasi dan perilaku ini meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi yang secara keseluruhan.

Menurut Paramita(2008) OCB bersifat sukarela tanpa adanya paksaan, karyawan melakukan tindakan atau sikap sesuai keinginannya sendiri. Dalam menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi guna menjalankan fungsinya dengan optimal, organisasi yang berkembang baik akan menitik beratkan pada sumber daya manusia (*human resources*). Organ dalam Farhan dan Niaz(2012) mendefinisikan OCB perilaku individu yang bebas dan bisa meningkatkan fungsi efektivitas organisasi. Pada penelitian ini, indicator OCB yang digunakan adalah penelitian dari beberapa ahli seperti Konovsky dan Organ (1996); Jahangir *et al.* (2004); Organ *et*

al. (2006); DiPaoladan Neves (2009); Ahmed *et al.* (2012), Chiang dan Hsieh (2012), yaitu:

1) *Altruism*

Altruism adalah perilaku sukarela dan inisiatif sendiri saat membantu/menolong rekan kerja. *Altruism* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Disaat ada rekan kerja yang memiliki beban kerja lebih dengan sukarela membantu meringankan pekerjaannya.
- b. Disaat ada rekan kerja yang berhalangan hadir, dengan sukarela menggantikan pekerjaan/peran rekan kerja.
- c. Ketika ada rekan kerja yang bermasalah dengan pekerjaannya, dengan inisiatif sendiri membantu.
- d. Agar lebih produktif selalu bersedia membantu rekan kerja.
- e. Walaupun tidak diminta tetapi berinisiatif membantu pegawai baru berorientasi dengan lingkungan kerja.

2) *Courtesy*

Courtesy merupakan sikap/perilaku individu yang menghargai dan *memperhatikan* orang lain serta menjaga hubungan baik dengan sesama rekan kerja agar terhindar dari masalah interpersonal dan mengurangi kemungkinan terjadinya masalah. Ciri-ciri dari *courtesy* yaitu sebagai berikut:

- a. Selalu menghargai hak dan menghormati rekan kerja.
- b. Bersikap baik dan tidak menimbulkan masalah bagi orang lain.
- c. Selalu berusaha agar terhindar dari perselisihan antar rekan.
- d. Dalam bertindak selalu mempertimbangkan dampak tindakan terhadap rekan kerja.
- e. Pada tindakan yang dilakukan selalu mengkonsultasikan dengan rekan kerja yang bisa berdampak dari tindakan terlebih dahulu.

3) *Sportsmanship*

Sportsmanship merupakan sikap/perilaku positif individu menerima keadaan yang tidak sewajarnya/kurang ideal dalam organisasi walaupun kurang nyaman tapi tidak protes, tidak membesar-besarkan, tidak mengeluh serta tidak keberatan .

Ciri-ciri *sportsmanship* sebagai yaitu berikut:

- a. Ketika ada permasalahan yang sepele, tidak mengeluh.
- b. Ketika terjadi permasalahan dalam organisasi, tidak membesar-besarkan permasalahan tersebut dan menyebar luaskannya.
- c. Ketika organisasi menetapkan suatu kebijakan dan prosedur, siap menerima dengan kerelaan.

- d. Ketika ada rasa tidak nyaman ditempat kerja selalu bersikap tolerir.

4) *Conscientiousness*

Conscientiousness merupakan perilaku/sikap sukarela yang bukan merupakan kewajiban dari karyawan dan dilakukan dengan rasa pengabdian untuk melebihi standar pencapaian dalam setiap aspek. Ciri-ciri *conscientiousness* yaitu:

- a. Melapor kepada atasan atau rekan kerja terlebih dahulu ketika berhalangan masuk kerja.
- b. Berusaha untuk menyelesaikan/melaksanakan semua tugas sebelum waktunya.
- c. Berusaha untuk selalu melakukan hal-hal yang lebih untuk organisasi.
- d. Disamping tugas utama selalu dengan sukarela melakukan hal yang bermanfaat bagi organisasi.
- e. Selalu memanfaatkan waktu kerja dengan baik.
- f. Selalu memanfaatkan jam istirahat dengan efisien dan semestinya tanpa melebih-lebihkan jam istirahat.
- g. Walaupun tidak ada yang mengawasi tetapi selalu taat mematuhi semua peraturan dan ketentuan organisasi.

5) *Civic Virtue*

Civic virtue merupakan perilaku karyawan yang menunjukkan kepedulian dan partisipasi pada semua kegiatan organisasi dan juga rasa tanggungjawab pada kehidupan organisasi. Ciri-ciri dari *civic virtue* yaitu:

- a. Kepedulian pada yang terjadi di organisasi baik perubahan maupun perkembangan organisasi.
- b. Selalu berpartisipasi ketika organisasi menyelenggarakan kegiatan.
- c. Selalu berinisiatif guna meningkatkan kualitas organisasi baik berupa saran yang inovatif atau memberikan rekomendasi untuk organisasi.

Secara spesifik manfaat *organizational citizenship behavior* dalam organisasi menurut Bolino, Turnley dan Bloodgood(2002), yaitu:

- a. Antara atasan dan bawahan terdorong untuk meningkatkan produktivitas dengan adanya OCB
- b. Dengan OCB untuk tujuan spesifik organisasi terdorong untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki.
- c. OCB sarana efektif kelompok kerja dengan anggota tim untuk aktivitas koordinasi.

- d. OCB membuat lingkungan kerja lebih menyenangkan sehingga organisasi bisa lebih meningkatkan kemampuan untuk memelihara dan mempertahankan anggotanya yang berkualitas.
- e. OCB mengurangi keragaman variasi kinerja dari unit-unit organisasi sehingga stabilitas kerja meningkat.
- f. OCB membuat organisasi mampu beradaptasi pada perubahan lingkungan kerja dengan maksimal.

Dari paparan diatas dapat disimpulkan bahwa OCB sangat berpengaruh untuk meningkatkan stabilitas kinerja suatu organisasi, meningkatkan kinerja anggotanya dan mendorong peningkatan produktivitas.

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dosen dilakukan oleh peneliti terdahulu, yaitu sebagai berikut :

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
1	Widodo (2011)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru	Independen : Budaya organisasi dan Motivasi Dependen : Kinerja Guru	a. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Guru b. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Guru

2	Anang Pramudyo (2010)	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Dipekerjakan Pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta	Independen : Motivasi, kompetensi, kepemimpinan dan lingkungan kerja Dependen : Kinerja Guru	Lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Dosen yang dipekerjakan pada Kopertis wilayah V Yogyakarta
3	Robby Sambung , Armanu Thoyyib, <i>et al</i> (2011)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Kepribadian dan Profesionalisme Dosen Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) serta Dampaknya Terhadap Kinerja Dosen Universitas Palangkaraya	Independen : Kepuasan kerja, Komitmen organisasional, Kepribadian, profesionalisme dan OCB Dependen : Kinerja Dosen	Menyatakan bahwa oragnizational ciotizenship behavior (OCB) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Dosen Universitas Palangkaraya
4	Christina Tri Setyorini, <i>et al</i> (2012)	Pengaruh Komitmen, Budaya Organisasi, dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)	Independen : Komitmen, budaya organisasi, dan keterlibatan kerja Dependen : Kinerja karyawan	Komitmen dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BMT
5	H. Teman Koesmono (2005)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Sub Sektor Industri	Independen : Budaya organisasi Dependen : Motivasi, kepuasan kerja dan kinerja	Menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif

		Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur		
6	Ima Hariyati (2012)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Status Kesehatan Terhadap Kinerja Dosen di POLTEKES KEMENKES Jakarta II Tahun 2012	Independen : Budaya Organisasi dan status kesehatan Dependen : Kinerja Dosen	Budaya organisasi signifikan berpengaruh terhadap kinerja Dosen
7	Asmawati (2007)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen Fakultas Perikanan Universitas PGRI Palembang	Independen : Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Dependen : Kinerja Dosen	Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja Dosen
8	Niya Farikha Rosdiana (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai di Kanwil PT. PEGADAIAN (PERSERO) Jawa Tengah	Independen : Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Dependen : <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara budaya organisasi dengan OCB pada pegawai di Kanwil PT. Pegadaian Jawa Tengah

Sumber : Jurnal Ilmiah Terdahulu

2.3 Kerangka Berpikir dan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen Universitas PGRI Palangkaraya

Menurut penelitian Asmawati (2007) meneliti tentang Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen (study kasus Universitas PGRI Palembang) menyimpulkan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja Dosen. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Haryati (2012) tentang Pengaruh Budaya Organisasi dan Status Kesehatan terhadap Kinerja Dosen di POLTEKES KEMENKES Jakarta II, memperlihatkan bahwa budaya organisasi signifikan berpengaruh pada kinerja Dosen.

Budaya organisasi secara signifikan akan berpengaruh pada kinerja. Apabila nilai budaya organisasi baik/tinggi maka akan semakin baik/tinggi pula kinerja seseorang. Hal ini menjelaskan bahwa nilai-nilai dan kepercayaan yang diyakini oleh karyawan akan membentuk perilaku dalam bersikap, mengambil keputusan dan bertindak. Pada akhirnya akan berpengaruh pada kinerja sebagai hasil akhir pencapaian kerja seorang karyawan. Oleh karena itu peneliti mengajukan hipotesis yang pertama yaitu :

H1: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Budaya organisasi terhadap kinerja Dosen Universitas PGRI Palangkaraya

2.3.2 Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap kinerja dosen Universitas PGRI Palangkaraya

Christiadi(2014) meneliti tentang Pengaruh Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja(Studi pada Universitas Palangkaraya)menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara kualitas kehidupan kerja dengan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Kadeni (2012) meneliti tentang *Effect of Emotional Quotient, Spritual Quotient and Quality of Work Life Performance* (study pada STKIP PGRI Blitar) menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang searah antara quality of work life (QWL) dengan kinerja Dosen.

Penelitian yang dilakukan oleh Shahbaziet al(2011) menunjukkan bahwa pada kinerja perusahaan,kualitas kehidupan kerja mempunyai dampak pengaruh positif dan signifikan. Pada penelitian Wyatt dan Wah(2001) juga menunjukkan hasil yang sama yaitukualitas kehidupan kerja dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif. Majumdar et al.(2012) meneliti tentang

hubungan antara QWL dengan kinerja dan hasil menunjukkan adanya hubungan positif antara QWL dan kinerja.

Karyawan yang memiliki QWL tinggi akan mendorong timbulnya OCB, karena memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasi, kesediaan membantu individu yang lain, dan melakukan kinerja yang melebihi perkiraan normal. Oleh karena itu peneliti mengajukan hipotesis yang kedua yaitu :

H2: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Quality of Work Life* terhadap kinerja Dosen pada Universitas PGRI Palangkaraya

2.3.3 Pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*(OCB)

Pada penelitian yang dilakukan oleh Rosdiana (2016) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Study pada pegawai PT. Pegadaian Jawa Tengah. Menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi dengan OCB pada pegawai PT. Pegadaian Jawa Tengah. Penelitian yang dilakukan Husodo(2018) menjelaskan bahwa budaya organisasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*(OCB).

OCB merupakan sikap/perilaku karyawan yang sukarela, tulus, dan senang hati tanpa adanya perintah/kendali dari organisasi. OCB terlihat dari kerja tim karyawan/individual yang rela menempatkan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi, sehingga budaya saling membantu melekat erat antar sesama karyawan yang juga akan meningkatkan kinerja dan keberhasilan bersama. Dengan acuan hasil penelitian di atas, maka penulis menyatakan hipotesis :

H3: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*(OCB) pada Dosen Universitas PGRI Palangkaraya.

2.3.4 Pengaruh *Quality of Work Life*(QWL) terhadap *Organizational Citizenship Behavior*(OCB)

Penelitian yang dilakukan oleh Andini (2017) dengan study kasus pada Guru SMA di Sleman. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *quality of work life* (QWL) dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi QWL yang dimiliki maka akan semakin tinggi pula perilaku OCB. Penelitian

Asgariet *al.*(2012) dengan judul *The Relationship between Quality of Working Life with Organizational Citizenship Behavior of Office of Education Staff in Rash City* menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara *Quality of Working Life* dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Agung Nugroho dalam Jurnal bisnis Universitas Dharma Klaten (2013), menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *Quality of Working Life* yang tinggi akan mendorong timbulnya OCB. Amalia *et al.*(2014) meneliti tentang Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kerpuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan RS UNHAS dan hasilnya menyatakan bahwa QWL/kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap tingkat OCB karyawan RS UNHAS.

OCB merupakan perilaku positif dalam organisasi diluar deskripsi pekerjaan, tidak terlihat jelas, bersifat sukarela dan tidak menghasilkan imbalan secara formal namun banyak memberikan kontribusi untuk organisasi. Perilaku ini tidak harus dimiliki oleh setiap karyawan namun kemunculan perilaku tersebut sangat diharapkan oleh setiap jenis organisasi. Mengambil acuan dari hasil penelitian diatas maka penulis menarik kesimpulan untuk hipotesis sebagai berikut :

H4: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *quality of work life*(QWL) dengan *organizational citizenship behavior* (OCB).

2.3.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja dosen

Penelitian yang dilakukan oleh Sambung (2011) yang meneliti tentang Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kepribadian dan Profesionalisme Dosen Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Dosen(studi pada Universitas Palangkaraya) menyimpulkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Dosen. Asieduet *al.*(2014) berpendapat bahwa karyawan yang memiliki OCB akan mendapatkan kepuasan emosional, sehingga karyawan tersebut akan meningkatkan kinerjanya. Penelitian yang dilakukan oleh Michael(2011) dengan judul *Including Organizational Citizenship Behavior in Performance Evaluations: An Investigation of Employee Reaction* menunjukkan bahwa bahwa karyawan yang mempunyai kinerja tinggi dan kinerja rendah dipengaruhi oleh OCB.

Sangat jelas bahwa peran OCB dalam pembentukan kinerja pegawai sangat jelas. Berbagai studi telah menjelaskan peran vital OCB terhadap kinerja individu maupun organisasi pemerintah.

Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh perilaku karyawan yang sesuai deskripsi pekerjaannya tapi juga perilaku/sikap karyawan diluar deskripsi kerjanya. Karyawan yang memiliki OCB akan mendapatkan kepuasan emosional sehingga berpengaruh pada kinerja yang akan meningkat. Menilik dari penelitian yang telah dilakukan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa OCB berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja Dosen, untuk itu peneliti mengajukan hipotesis yang ketiga yaitu :

H5: *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja Dosen Universitas PGRI Palangkaraya.

2.4 Model Penelitian

Pada penelitian ini penulis mengembangkan model penelitian sebagai berikut :

- a. Variabel bebas adalah variabel yang menjadi penyebab terjadinya atau memberi pengaruh terhadap variabel terikat, sedangkan variabel terikat dalam hal ini adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas (Umar, 2005). Variabel bebas yaitu X_1 dan X_2 .

Variabel X_1 : Budaya organisasi dengan dimensi (1) *individual initiative*, (2) *risk tolerance*, (3) *control*, (4) *communication pattern*, dan (5) *management support*.

b. Variabel X_2 : *Quality of work life* (qwl) dengan dimensi : (1)sistem imbalan yang inovatif, (2)lingkungan kerja, dan (3)restrukturisasi karyawan.

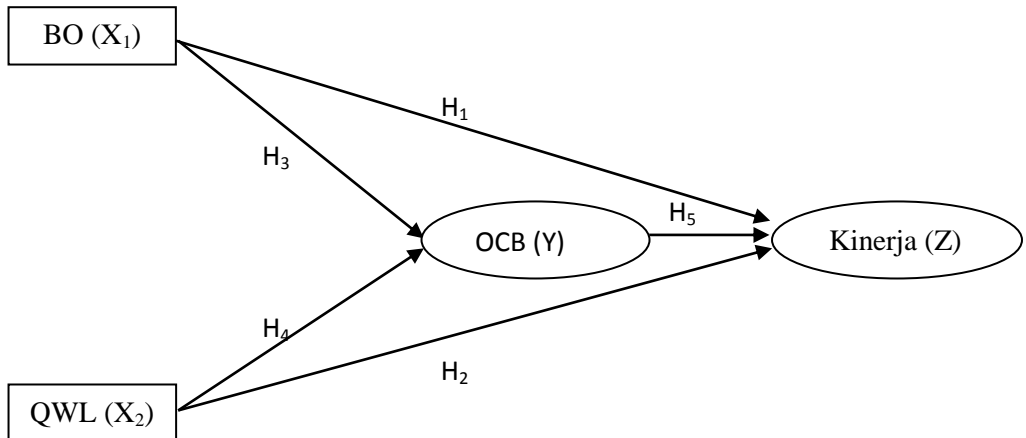
c. Variabel Intervening adalah variabel yang dipengaruhi atau mempengaruhi variabel lain.Variabel Y merupakan variabel intervening.

Variabel Y : *organizational citizenship behavior*(ocb) dengan dimensi:(1)*altruism*,(2)*courtesy*,(3)*sportmanship*,(4)*conscientiousness*, dan (5)*civic virtue*

d. Variabel dependen atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat atau variabel tidak bebas.Variabel Z adalah variabel tidak bebas (*dependent variable*).

Variabel Z : kinerja dosen dengan dimensi (1)kualitas, (2)kuantitas, (3)pengetahuan dan keterampilan, (4)ketepatan waktu, dan (5)komunikasi.

Menurut Uma Sekaran (2006) kerangka teoritis merupakan fondasi dimana seluruh proyek penelitian didasarkan. Berikut ini merupakan gambar kerangka teoritis yang dikembangkan oleh penulis.



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2018

Gambar 2. 1 Kerangka Teoritis