

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Perilaku Organisasi**

###### **2.1.1.1 Pengertian Perilaku Organisasi**

Menurut Triatna (2015:2) “perilaku organisasi menjelaskan studi terhadap apa yang dilakukan orang-orang dalam suatu organisasi dan perilaku tersebut mempengaruhi kinerjanya dalam organisasi”. Sedangkan Menurut Utaminingsih (2014:2) “perilaku organisasi merupakan bidang studi yang mencakup teori, metode dan prinsip-prinsip dari berbagai disiplin ilmu guna mempelajari persepsi individu dan tindakan-tindakan saat bekerja dalam kelompok dan di dalam organisasi secara keseluruhan”.

Menurut Wijaya (2017:1) mengemukakan bahwa perilaku organisasi suatu disiplin ilmu yang mempelajari tingkah laku individu dalam organisasi serta dampaknya terhadap kinerja baik kinerja individual, kelompok ataupun organisasi. Sedangkan teori umum dari perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (2016:6) “perilaku organisasi adalah studi mengenai apa yang orang-orang lakukan dalam sebuah organisasi dan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kinerja organisasi”.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi yaitu suatu sikap dan tingkah laku individu yang diharapkan dapat memberikan dampak baik bagi diri sendiri maupun organisasi. Perilaku organisasi merupakan hakikat mendasar pada ilmu perilaku itu sendiri yang dikembangkan dengan pusat perhatiannya pada tingkah laku manusia dalam suatu organisasi.

###### **2.1.1.2 Tujuan Perilaku Organisasi**

Menurut Sobirin (2015: 44) tujuan perilaku organisasi sebagai berikut:

###### **1) Mendeskripsikan Perilaku Manusia**

Tujuan pertama mempelajari studi perilaku keorganisasian adalah kita bisa mengidentifikasi, menelaah, dan menjelaskan kejadian-kejadian

yang terjadi dalam sebuah organisasi. Mengenali kejadian yang ada di organisasi sangat bermanfaat untuk seorang pimpinan untuk mengetahui permasalahan yang sedang terjadi di organisasi, dan menjelaskan apa yang harus dilakukan oleh para pimpinan.

## 2) Menjelaskan dan Memprediksi Perilaku Manusia

Tujuan kedua mempelajari perilaku keorganisasian berfokus pada kejadian di masa datang. Sebagaimana kita ketahui, organisasi umumnya didirikan bukan untuk jangka pendek, melainkan untuk jangka panjang, bahkan kalau mungkin, untuk waktu yang tidak terbatas. Oleh karena itu, tujuan mempelajari organisasi bukan sekedar apa yang terjadi sekarang melainkan apa yang akan terjadi di masa datang.

## 3) Mengendalikan Perilaku Manusia

Tujuan ketiga adalah mengendalikan perilaku manusia dalam organisasi. Mengontrol perilaku manusia dianggap sebagai tindakan yang tidak etis karena ini mengenai kebebasan manusia tersebut. Tidak semua perilaku manusia yang ada di organisasi cocok dengan kepentingan dan tujuan organisasi, seperti yang kita ketahui bahwa orang-orang yang ada di organisasi berasal dari latar belakang pendidikan dan karakter yang berbeda. Demikian juga mengendalikan perilaku manusia bukan sekedar mengawasi atau mengarahkannya, tetapi sekaligus, jika diperlukan, mengubahnya manakala perilaku tersebut disfungsional.

### **2.1.1.3 Karakteristik Dalam Perilaku Organisasi**

Menurut Ahdiyana (2011:9) Dalam mempelajari perilaku organisasi, dipusatkan dalam tiga karakteristik yaitu:

- 1) Perilaku, lebih kepada tingkah laku individu dalam berorganisasi, memahami perilaku individu yang berbeda dalam organisasi.
- 2) Struktur, struktur berkaitan dengan pembentukan kelompok dan pembagian tugas, bagaimana pekerjaan dalam organisasi dirancang, dan bagaimana

pekerjaan diatur. Struktur organisasi berpengaruh besar terhadap perilaku individu atau orang dalam organisasi serta efektifitas organisasi.

- 3) Proses, berkaitan dengan interaksi yang terjadi antara anggota organisasi. Proses organisasi meliputi: komunikasi, kepemimpinan, proses pengambilan keputusan dan kekuasaan.

#### **2.1.1.4 Manfaat Perilaku Organisasi**

Menurut Susilawati (2016:1) mengenai manfaat perilaku organisasi. Berikut manfaat dari perilaku organisasi:

- 1) Individu, perkembangan organisasi, dan keberhasilan suatu organisasi
- 2) Pimpinan, yang membuat kebijakan memutuskan, dan memecahkan suatu masalah.
- 3) Ekonomi Global, untuk mensejahterakan kebijakan ekonomi yang efektif dan efisien

### **2.1.2 *Quality Work Life (QWL)***

#### **2.1.2.1 Pengertian *Quality of Work Life (QWL)***

*Quality of Work Life* (kualitas kehidupan kerja) merupakan suatu system yang diciptakan oleh suatu perusahaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau merasa sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan tersebut sehingga karyawan yang ada dalam sistem tersebut merasa nyaman untuk bekerja dan menghasilkan kinerja yang positif.

Schemerhorn, Hunt dan Obsorn (2005) mendefinisikan kualitas kehidupankerja sebagai keseluruhan kualitas dari pengalaman manusia ditempat kerja. Werther & Davis (1996) menegaskan bahwa kualitas kehidupan kerja yaitu adanya penyeliaan yang baik, kondisi kerja yaitu adanya penyeliaan yang baik, kondisi kerja yang baik, gaji yang layak dan adanya tantangan serta pemberian penghargaan dalam melaksanakan suatu pekerjaan (Yusuf, 2010).

Thomas A. Wyatt & Chay Yue Wah (2001) mendefinisikan *Quality of Work Life* mengacu kepada identifikasi dua faktor umum yaitu pekerjaan/lingkungan kejadian keselamatan dan kesejahteraan karyawan. Perusahaan dapat menekankan

kinerja terbaik yang dihasilkan dengan cara meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawannya. *Quality Work of Life (QWL)* merupakan program yang mencakup cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja dengan menciptakan karyawan yang lebih baik (Nawawi, 2001:53).

Perusahaan yang kurang memperhatikan faktor kualitas kehidupan kerja akan sulit mendapatkan atau mempertahankan pekerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, bahkan akan sulit membangkitkan kinerja karyawan yang sudah ada. Lebih dari itu akan menghadapi kondisi perpindahan pekerja karena mereka lebih memilih untuk bekerja di tempat atau perusahaan lain yang menerapkan berbagai faktor kualitas kehidupan kerja yang lebih menjanjikan (Husein, 2001:59). Semakin baik kualitas kehidupan kerja karyawan maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan, sehingga tujuan dari organisasi semakin cepat tercapai.

#### **2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi *Quality of Work Life (QWL)***

Peningkatan kualitas kehidupan kerja karyawan dapat dilakukan dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Unsur-unsur dari *Quality of Work Life* adalah komunikasi terbuka, sistem penghargaan yang adil, perhatian keamanan kerja karyawan, karir yang memuaskan, penyelia yang peduli dan partisipasi dalam pembuatan keputusan (Davis, 2002:244).

Ada empat dimensi kualitas kehidupan kerja yang dianggap penting bagi pengembangan kualitas kehidupan kerja bagi pekerja, yaitu suasana kerja, perkembangan karir, dukungan dari pihak manajemen, serta penghargaan dari perusahaan (Wyatt and Yue Wah, 2001:8-17).

Sedangkan menurut Cascio Wayne (1992) ada tiga indikator dalam pengukuran kualitas kehidupan kerja yaitu sistem imbalan yang inovatif. Sistem imbalan ini mencakup gaji, tunjangan, bonus dan berbagai fasilitas lain sebagai imbalan jerih payah karyawan dalam bekerja. Kemudian lingkungan kerja, artinya tersedianya lingkungan kerja yang kondusif, termasuk didalamnya penetapan jam kerja serta lingkungan fisik. Restrukturisasi kerja, yaitu memberikan

kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pekerjaan yang tertantang (job enrichment) dan kesempatan yang lebih luas untuk pengembangan diri (Arifin, 2012:13).

Berdasarkan pendapat para ahli terkait kualitas kehidupan kerja, pada penelitian ini akan menggunakan empat faktor dalam kualitas kehidupan kerja yaitu: pengembangan keterampilan, lingkungan kerja, pengawasan dan kompensasi. Sebab, pengembangan keterampilan diperlukan guna untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan potensi yang ada pada dirinya.

Faktor lingkungan kerja yang kondusif baik lingkungan fisik maupun suasana yang tercipta dapat menjadikan karyawan merasa aman dan nyaman dalam melaksanakan kewajiban. Pemenuhan kewajiban dapat dilakukan dengan baik jika faktor lingkungan kerja yang ada mendukung. Faktor pengawasan menjadi komponen penting bagi kualitas kehidupan kerja karena dengan adanya pengawasan, karyawan diharapkan dapat melakukan tugasnya sesuai prosedur dan lebih bertanggung jawab. Selain beberapa faktor tersebut karyawan akan merasa dihargai jerih payahnya selama bekerja dalam organisasi dengan adanya reward berupa kompensasi baik berupa gaji pokok ataupun tunjangan yang sesuai dengan kinerja yang diberikannya.

### **2.1.2.3 Indikator *Quality of Work Life* (QWL)**

Menurut Cascio (2006:25), terdapat Sembilan indikator dalam penerapan *Quality of Work Life*, yaitu (1) Partisipasi karyawan, (2) Penyelesaian Konflik, (3) Komunikasi, (4) Kesehatan kerja, (5) keselamatan kerja, (6) Keamanan kerja, (7) Kompensasi yang layak, (8) Kebanggaan dan (9) Pengembangan Karir. Gambar 1, memberikan gambaran singkat mengenai indikator-indikator *Quality of Work Life* (Cascio, 2006).

**Gambar 2.1** “Quality In All We Are And All We do”



Sumber: Cascio (2006: 25)

### 2.1.3 *Deviant Workplace Behaviour*

#### 2.1.3.1 Pengertian *Deviant Workplace Behaviour*

Penyimpangan perilaku di tempat kerja sebenarnya sudah muncul pada abad ke-19 di Eropa yang cenderung terjadi di negara-negara industri dan kasus yang sering muncul pada masa itu adalah penyimpangan produksi, kemudian Gruys dan Sackett (dalam; Kozlowski & Salas, 2009) pada tahun 1980 mengemukakan kasus penyimpangan perilaku di lingkungan industri dan organisasi sudah banyak terjadi, namun kurangnya bukti penelitian, sehingga penelitian yang dilakukan pada masa itu hanya berfokus pada tingkatan individu dan istilah yang digunakan pada waktu itu adalah *counterproductive behavior*. Sedangkan dasar munculnya ketertarikan penelitian terhadap penyimpangan perilaku di tempat kerja dimulai pada saat memasuki era revolusi industri.

Hal ini karena didorong oleh kemajuan teknologi di dunia organisasi dan industri yang memiliki dampak memunculkan bentuk baru dari penyimpangan perilaku (Klotz & Buckley, 2013) seperti *Cyberloafing* (sebuah aktivitas pegawai

menggunakan komputer kantor untuk kepentingan pribadi yang sama sekali tidak ada kaitannya dengan pekerjaan) (Klotz & Buckley, 2013)

Penyimpangan perilaku di tempat kerja merupakan tindakan atau kehendak yang secara sadar berpotensi membahayakan organisasi, anggota organisasi atau pihak yang terkait secara langsung maupun tidak langsung (Robinson & Bennett, 1995; Fox & Spector, 2010; Fox et al, 2001 ;Klotz & Buckley, 2013; Robbins & Judge; 2017) seperti mencuri, penghancuran harta benda, penyalahgunaan harta benda, penyalahgunaan informasi, penyalahgunaan waktu dan sumber daya, perilaku tidak aman (tidak mengikuti prosedur keselamatan di tempat kerja), ketidakhadiran atau keterlambatan, pekerjaan berkualitas buruk (sengaja lambat dalam bekerja), penggunaan alkohol di tempat kerja, tindakan verbal yang tidak tepat (melecehkan), dan kekerasan fisik (Gruys, 1999 dalam; Sackett & DeVore 2001).

Meskipun dalam beberapa jurnal penelitian memiliki sebutan yang berbeda dengan *workplace deviant*, namun makna dan karakteristik dengan Penyimpangan perilaku di tempat kerja tetap sama (Mangione & Quinn, 1974 dalam; Robinson & Bennett, 1995). Sackett dan DeVore (2001) mengungkapkan bahwa terdapat tiga poin penting memahami penyimpangan perilaku di tempat kerja. Pertama *Counterproductive behavior* atau perilaku kontraproduktif berbeda dari *counterproductivity* atau kontraproduktifitas. *Counterproductive behavior* sebagai suatu hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan konsep kepuasan kerja yang ada (Sackett & DeVore 2001). Kedua, perlu ditegaskan bahwa perilaku seperti perilaku ilegal, perilaku tidak bermoral, atau perilaku menyimpang memiliki konsep yang saling tumpang tindih dan harus dibedakan. Ketiga label tersebut tentunya memiliki konotasi yang berbeda dengan perilaku ilegal yang didefinisikan dalam undang-undang sebagaimana fungsi dari organisasi. Jelasnya definisi perilaku kontraproduktif dilihat dari perspektif organisasi. Ketiga, hal penting yang perlu diperhatikan dari perilaku kontraproduktif adalah perilaku yang disengaja. Hal ini karena perilaku tersebut dilakukan secara sadar oleh pegawai dan mempengaruhi hasil dari perilaku di tempat kerja (Sackett & DeVore dalam 2001).

Hal ini didukung oleh pendapat Fox dan Spector (2010) yang mengemukakan bahwa kunci dari perilaku kontraproduktif adalah tindakan tersebut memiliki tujuan dan bukan tindakan ketidak sengaja, pegawai membuat keputusan atau pilihan pada perilaku tersebut yang bertujuan menyakiti atau merugikan.

### **2.1.3.2 Dimensi *Deviant Workplace Behaviour***

Menurut Robinson dan Bennett (1995) serta Gruys dan Sackett (2003) terdapat dua dimensi dari *deviant workplace behaviour*: Dimensi pertama adalah penyimpangan perilaku organisasi-interpersonal. Dimensi ini menggambarkan *deviant workplace behaviour* yang dilakukan pegawai dengan ditargetkan pada organisasi atau individu. Sedangkan dimensi kedua adalah merepresentasikan sebuah kontinum atau tingkat keparahan dari penyimpangan perilaku dari yang ringan hingga serius.

Jika diuraikan lagi, dimensi pertama dapat dibedakan menjadi dua bentuk spesifik ke dalam *deviant workplace behaviour*, yaitu *Counterproductive Work Behavior Organization* yang menargetkan pada organisasi dan *deviant workplace behaviour Interpersonal* yang menargetkan pada individu (Klotz & Buckley, 2013). *deviant workplace behaviour* organisasi sendiri merupakan sebuah penyimpangan perilaku pegawai yang melibatkan organisasi sebagai objek sasaran (Greenberg, 1990 dalam; Klotz & Buckley, 2013). Selain itu, CWB organisasi dibagi menjadi dua jenis yaitu, penyimpangan properti dan penyimpangan produksi (Robinson dan Bennett, 1995). Penyimpangan properti dapat didefinisikan sebagai sebuah perilaku merusak properti atau aset milik perusahaan. Sedangkan penyimpangan produksi merupakan sebuah tindakan yang merugikan secara langsung dan dapat terlihat dengan jelas atau bagaimana pegawai melakukan suatu pekerjaan secara efektif atau tidak, singkatnya penyimpangan produksi lebih melihat performa pada pegawai di tempat kerja (Hollinger & Clark, 1982 dalam; Klotz & Buckley, 2013).

Sedangkan *deviant workplace behaviour* interpersonal merupakan perilaku yang mengancam atau membahayakan pegawai lainnya baik secara fisik maupun

psikologis yang berada di organisasi yang sama seperti, mengucapkan kata-kata kasar, menjelek dan kekerasan (Klotz & Buckley, 2013).

Walaupun ada dua aspek antara *deviant workplace behaviour* organisasi dan individu, namun untuk mendefinisikan yang sering dipakai secara umum mengacu pada organisasi. Hal ini dikarenakan kejelasan bahwa sebuah penyimpangan perilaku dapat dilakukan semua pegawai dalam *setting* organisasi (Sackett & Devore, 2001). Berdasarkan hal tersebut Sackett dan DeVore (2001) mengategorikan 11 contoh perilaku yang dianggap sebagai *deviant workplace behaviour*:

- a. Perilaku mencuri, perilaku yang terkait dengan pengambilan sesuatu di organisasi secara illegal (Mencuri uang)
- b. Menghancurkan properti (Mengotori, merusak atau menghancurkan properti, mensabotase proses produksi)
- c. Penyalahgunaan informasi (Menyebarkan informasi yang bersifat rahasia)
- d. Menyalahgunaan waktu dan sumberdaya (Membuang-membuang waktu atau menjalani bisnis pribadi dengan memanfaatkan sumber daya kantor)
- e. Perilaku tidak aman (Tidak mengikuti prosedur keamanan)
- f. Rendahnya kualitas kehadiran (Absen tanpa alasan, keterlambatan)
- g. Rendahnya kualitas kerja (Sengaja bekerja dengan gegabah)
- h. Menkonsumsi alkohol (menkonsumsi alkohol saat jam kerja)
- i. Penggunaan narkoba (Memiliki, menggunakan dan menjual narkoba saat jam kerja)
- j. Penggunaan verbal yang tidak sesuai norma (Berdebat, mengusik, atau mengganggu rekan kerja)
- k. Tindakan kekerasan terhadap fisik (Menyerang rekan kerja secara fisik saat jam kerja)

Sedangkan dimensi kedua merupakan susunan dari dimensi sebelumnya yang kemudian diurutkan berdasarkan tingkat keparahan dari penyimpangan perilaku dari

yang ringan hingga serius, dari hal tersebut Robinson dan Bennett (1995) membuat empat klasifikasi sebagai berikut;

- a. Penyimpangan produksi (organizational  $\pm$  minor): Merupakan bentuk minor dari perilaku menyimpang yang terarah langsung pada organisasi, seperti kesengajaan bekerja dengan lambat.
- b. Penyimpangan politik (interpersonal  $\pm$  minor): Merupakan bentuk penyimpangan perilaku minor yang mengarah pada individu, seperti saling menyalahkan orang lain
- c. Penyimpangan properti (organizational  $\pm$  serious): Merupakan bentuk penyimpangan perilaku serius yang bersifat membahayakan isi dari organisasi itu sendiri, seperti pencurian dan sabotase
- d. Agresi personal (interpersonal  $\pm$  serious): Merupakan bentuk penyimpangan perilaku serius bersifat interpersonal yang berpotensi membahayakan rekan kerja, seperti pelecehan dan kekerasan fisik.

#### **2.1.4 Knowledge Sharing**

Drucker dalam Tobing (2007:16) mendefinisikan pengetahuan sebagai informasi yang mengubah sesuatu atau seseorang, hal itu terjadi ketika informasi tersebut menjadi dasar untuk bertindak, atau ketika informasi tersebut memampukan seseorang atau institusi untuk mengambil tindakan yang berbeda atau tindakan yang lebih efektif dari tindakan sebelumnya

Davenport dan Prusak dalam Govindaraju, dkk (2008), mendefinisikan pengetahuan secara luas sebagai campuran dari pengalaman, nilai, informal kontekstual, dan pandangan pakar yang memberikan kerangka untuk mengevaluasi dan menyatukan pengalaman baru dan informasi. Pengetahuan dimiliki dan diterapkan dalam pikiran pemilik pengetahuan. Di perusahaan, pengetahuan sering terkait tidak saja pada dokumen atau tempat penyimpanan dokumen, tetapi juga pada rutinitas organisasi, proses, praktek dan norma perusahaan. Berdasarkan definisi tersebut, pengetahuan menjadi sangat penting dengan alasan sebagai berikut:

- a) Pengetahuan adalah aset institusi, yang menentukan jumlah tenaga kerja, informasi, ketrampilan, dan struktur organisasi yang diperlukan.
- b) Pengetahuan dan pengalaman perusahaan merupakan sumber daya berkelanjutan yang memberikan keuntungan daya saing dibandingkan dengan produk andalan dan teknologi tercanggih yang dimiliki
- c) Pengetahuan dan pengalaman mampu menciptakan, mengkomunikasikan dan mengaplikasikan segala sesuatu yang terkait untuk mencapai tujuan bisnis.

Menurut Quin dalam Yuliazmi (2005:4) *knowledge* dapat didefinisikan ke dalam empat level operasional sebagai berikut:

- 1) *Know what* atau *cognitive knowledge*  
Merupakan pengetahuan yang diperoleh melalui pelatihan, pembelajaran dan kualifikasi formal. Level ini sangat penting bagi perusahaan namun umumnya masih kurang mencukupi bagi keberhasilan komersial.
- 2) *Know how*  
merupakan level aplikasi praktis Pada level ini apa yang telah didapat pada level I diterjemahkan dalam pelaksanaan. Pada tahap ini merupakan area dimana *knowledge* menambahkan nilai dalam suatu organisasi melalui kemampuan menterjemahkan *knowledge* yang bersifat teoritis menjadi eksekusi yang efektif.
- 3) *Know why* disebut juga *system understanding* Merupakan *knowledge* terdalam dari jaringan hubungan sebab akibat yang ada pada suatu disiplin ilmu. Level ini memungkinkan profesional untuk berpindah dari pelaksanaan kerja ke pemecahan masalah yang lebih besar dan kompleks dan menciptakan solusi baru bagi permasalahan yang baru.
- 4) *Care why* – tahap lanjutan dari kreativitas diri (*self-motivated creativity*)  
Merupakan level dimana inovasi radikal dapat terjadi melalui lompatan imajinatif dan pemikiran lateral

Hoof dan Ridder (2004) mendefinisikan bahwa *Knowledge Sharing* adalah proses dimana individu saling mempertukarkan pengetahuan mereka (*tacit knowledge* dan *explicit knowledge*). *Tacit knowledge* sifatnya sangat personal yang sulit diformulasikan sehingga sulit dikomunikasikan kepada orang lain. *Tacit knowledge* yang muncul dalam diri seseorang bisa ide dan pendapat, namun sulit diukur, misalnya ide kreatif yang dikemukakan secara lisan, bentuknya bisa jadi berupa gagasan, persepsi, cara berpikir, wawasan, keahlian atau kemahiran, dan sebagainya, sedangkan *explicit knowledge* dapat diungkapkan dengan kata-kata dan angka, disebarkan dalam bentuk data, spesifikasi, dan buku petunjuk. Bentuk pengetahuan ini sudah terdokumentasikan atau terformalisasikan, mudah disimpan, diperbanyak, disebarluaskan, dan dipelajari. Contoh: manual, buku, laporan, dokumen, surat, dan sebagainya

Intensi *knowledge sharing* diartikan sebagai kesediaan atau kemauan individu untuk berbagi pengetahuan baik tacit maupun eksplisit dalam bentuk memberi (*donating*) pengetahuan maupun meminta (*collecting*) pengetahuan kepada orang lain. Proses berbagi pengetahuan dapat dipahami sebagai suatu proses dimana para pegawai saling bertukar pengetahuan dan secara bersama-sama melahirkan sebuah pengetahuan yang baru (Hoofand Weenen dalam Lin, 2007). *Knowledge sharing* juga disebutkan dapat dinilai berdasarkan dua dimensi proses, yang terdiri dari:

1. *Knowledge donating*: perilaku individu atau kelompok untuk mengkomunikasikan pengetahuan/model intelektual yang dimiliki kepada orang lain. *Knowledge donating* disebut juga sebagai proses komunikasi individu yang bertujuan untuk melihat bagaimana pengetahuan individu berubah menjadi pengetahuan organisasi/kelompok dari waktu ke waktu, sehingga nantinya persediaan pengetahuan yang ada di dalam perusahaan akan bertambah dan meningkat (Lin, 2007).
2. *Knowledge collecting*: perilaku individu atau kelompok untuk saling berkonsultasi guna mendapatkan pengetahuan/model intelektual yang dimiliki dan dikomunikasikan oleh orang lain.

Untuk suksesnya pembentukan budaya sharing sebagai inti dari *knowledge management*, Tobing berpendapat (2007: 13) bahwa perusahaan harus memenuhi berbagai persyaratan organisasional atau kultural berikut:

1. Peranan kepemimpinan berupa kemampuan merumuskan visi, keterlibatan langsung, pemberian dukungan dan advokasi.
2. Budaya perusahaan yang memberikan iklim kepercayaan dan keterbukaan
3. Adanya kemauan dari pimpinan organisasi untuk mempromosikan knowledge sharing dan kolaborasi
4. Perusahaan menghargai *knowledge*, pembelajaran dan inovasi
5. Perusahaan memiliki struktur organisasi yang adaptif
6. Adanya kemampuan organisasi dalam mengeksekusi proses transformasi dengan mulus dan efektif

Polanyi seorang ahli kimia merupakan orang pertama yang memperkenalkan bahwa *knowledge* terdiri dari dua jenis yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* merupakan konowledge yang diam di dalam benak manusia dalam bentuk intuisi, judgement, skill, values, dan belief yang sangat sulit diformulasikan dan di share dengan orang lain. Sedangkan *explicit knowledge* adalah knowledge yang dapat atau sudah terkodifikasi dalam bentuk dokumen atau bentuk berwujud lainnya sehingga dapat dengan mudah ditransfer dan didistribusikan dengan menggunakan berbagai media. *Explicit knowledge* dapat berupa formula, kaset/ cd video dan audio, spesifikasi produk atau manual (Tobing: 2007:20)

Adapun indikator yang dapat digunakan untuk mengukur knowledge sharing dikembangkan dari penelitian Matzleret al. (2008) meliputi:

1) *Embrained knowledge*

Pengetahuan yang terkait dengan ketrampilan konseptual dan kemampuan kognitif individu melalui studi formal (learning by studying).

Contoh:keterampilan konseptual dan kemampuan kognitif.

2) *Embodied knowledge*

Pengetahuan dimana tubuh individu dapat melakukan aktivitas tanpa adanya verbal yang mempresentasikan sebuah pikiran. Pengetahuan itu terbentuk pada diri seseorang yang berasal dari pengalaman sebelumnya. Contoh: pengetahuan berdasarkan pengalaman atau *learning by doing*.

3) *Encultured knowledge*

Struktur afektif dan kognitif yang digunakan oleh anggota organisasi untuk mempersepsikan, menjelaskan, mengevaluasi dan mengkonstruksi realitas. Pengetahuan ini juga mencakup asumsi dan kepercayaan yang digunakan untuk mendapatkan nilai dan informasi baru. Contoh: pemahaman bersama, dll.

4) *Embedded knowledge*

Bentuk kolektif dari pengetahuan tacit yang tertanam dalam rutinitas organisasi, praktek, nilai, norma dan kepercayaan bersama (*shared belief*). Contoh: rutinitas spesifik perusahaan dan prosedur, dll.

5) *Encoded knowledge*

Pengetahuan yang telah dikodifikasi dan berbentuk eksplisit. Contoh: buku, pedoman kerja, deskripsi pekerjaan, dll.

## 2.1.5 Komitmen Organisasi

### 2.1.5.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2008:111), komitmen karyawan terhadap organisasi yaitu sampai tingkat mana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tertentu.

Karyawan yang memiliki komitmen adalah karyawan yang menunjukkan keterlibatan yang tinggi dalam suatu organisasi Darmawan (2013: 21). Mowday, dkk (1982: 78) mendefinisikan komitmen sebagai kuatnya pengenalan dan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi tertentu, Darmawan (2013: 26) menyatakan komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain. Menurut Marlina (2012: 41) komitmen terbagi atas tiga komponen, yaitu:

- a. *Komitmen afektif (affective commitment)*

Berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi. *Komitmen afektif* adalah suatu proses perilaku yang melalui hal tersebut seseorang akan berpikir mengenai hubungan anggota organisasi itu sendiri dengan organisasinya dalam hal nilai dan kesatuan tujuan. Pada tingkat ini menunjukkan tingkat tujuan individu dan nilai menyatu dengan organisasi yang diperkirakan secara langsung memengaruhi keinginan individu untuk tetap tinggal dalam organisasi, sehingga karyawan yang masih bergabung dengan organisasi karena memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi dapat dikatakan memiliki afektif yang tinggi.
- b. *Komitmen continuance (continuance commitment)*

*Komitmen continuance* merupakan komponen yang berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi. Karyawan yang memiliki persepsi seperti itu disebabkan karena karyawan tersebut membutuhkan organisasi. Hal ini juga dapat dilihat sebagai suatu keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi karena pertimbangan biaya ketika mereka keluar.
- c. *Komitmen normatif (normative commitment)* *Komitmen normatif* adalah perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi. Komponen normatif berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Keinginan karyawan untuk tinggal dalam organisasi berdasarkan pada tugas, loyalitas, dan kewajiban moral. Tipe ini mungkin berasal dari kebudayaan individu atau etik kerja, karena mereka merasa bertanggung jawab untuk tetap tinggal dalam organisasi. Perasaan loyalitas dan tugas mendasari komitmen normatif yang memengaruhi individu untuk tetap tinggal dalam organisasi karena itu memang kewajiban mereka. *Komitmen*

ini juga menimbulkan perasaan kewajiban kepada karyawan untuk memberikan balasan atas apa yang pernah diterimanya dari organisasi.

Allen dan Meyer (1997: 89) membagi faktor penyebab (anteseden) komitmen organisasional berdasarkan tiga komponen organisasi, yaitu:

- a. Anteseden komitmen afektif terdiri dari: karakteristik pribadi, karakteristik jabatan, pengalaman kerja, serta karakteristik struktural. Karakteristik struktural meliputi besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, luasnya kontrol, dan sentralisasi otoritas. Berbagai anteseden tersebut, hanya pengalaman kerja yang merupakan anteseden yang paling berpengaruh, terutama pengalaman atas kebutuhan psikologis untuk merasa nyaman dalam organisasi dan kompeten dalam menjalankan peran kerja.
- b. Anteseden komitmen *continuance* terdiri dari besarnya dan/ atau jumlah investasi atau taruhan sampingan individu, dan persepsi atas kurangnya alternatif pekerjaan lain. Karyawan yang merasa telah berkorban ataupun mengeluarkan investasi yang besar terhadap organisasi akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi karena akan kehilangan apa yang telah diberikan selama ini. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak memiliki pilihan kerja lain yang lebih menarik akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi karena belum tentu memperoleh sesuatu yang lebih baik dari apa yang telah diperolehnya selama ini.
- c. Anteseden komitmen normatif terdiri dari pengalaman individu sebelum masuk ke dalam organisasi (pengalaman dalam keluarga atau sosialisasi budaya) serta pengalaman sosialisasi selama berada dalam organisasi. Komitmen normatif karyawan dapat tinggi jika sebelum masuk ke dalam organisasi, orang tua karyawan yang juga bekerja dalam organisasi tersebut menekankan pentingnya kesetiaan pada organisasi. Organisasi menanamkan kepercayaan pada karyawan bahwa organisasi

mengharapkan loyalitas karyawan, maka karyawan juga akan menunjukkan komitmen normatif yang tinggi.

Menurut Darmawan (2013: 89) komitmen organisasional dapat diukur dengan tiga indikator, yaitu:

- a. Kemauan karyawan merupakan suatu usaha niat baik karyawan untuk berinisiatif dalam menekuni bidang pekerjaannya.
- b. Kesetiaan karyawan adalah suatu bentuk dari loyalitas karyawan guna menunjukkan jati dirinya dalam upaya turut mengembangkan organisasi dimana karyawan bekerja.
- c. Kebanggaan karyawan adalah suatu bentuk totalitas kerja atau prestasi secara maksimal dalam upaya menunjukkan bahwa hasil kerjanya sudah mencapai kualitas yang baik atau optimal

#### **2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi**

Steers dan Porters (1983: 90) berpendapat bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi. Faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi empat kategori, yaitu:

- a. Karakteristik pribadi yang berkaitan dengan usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan jenis kelamin
- b. Karakteristik pekerjaan yang berkaitan dengan peran, *self employment*, otonomi, jam kerja, tantangan dalam pekerjaan, serta tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- c. Pengalaman kerja dipandang sebagai suatu kekuatan sosialisasi utama yang memunyai pengaruh penting dalam pembentukan ikatan psikologi dengan organisasi
- d. Karakteristik struktural yang meliputi kemajuan karier dan peluang promosi, besar atau kecilnya organisasi, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan

#### **2.1.5.3 Dampak Komitmen Organisasi**

Dampak komitmen organisasional menurut Sopiah (2008: 56) ditinjau dari dua sudut, yaitu:

a. Ditinjau dari sudut pandang organisasi

Pegawai yang memiliki komitmen rendah akan berdampak pada tingginya absensi, meningkatnya kelambanan kerja, dan kurang intensitas untuk bertahan sebagai pegawai di organisasi, rendahnya kualitas, dan kurangnya loyalitas pada organisasi.

b. Ditinjau dari sudut pandang pegawai

Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan berdampak pada peningkatan karir pegawai tersebut.

#### **2.1.5.4 Komponen Komitmen Organisasi**

Menurut Allen dan Meyer (1997: 79) terdapat tiga komponen dalam komitmen organisasi, yaitu:

a. Komponen *affective*

Komponen ini menunjukkan kelekatan emosional pekerja, mengidentifikasi dirinya dan menunjukkan keterlibatannya di dalam organisasi tersebut. Pekerja yang memiliki komponen afektif yang tinggi melanjutkan keanggotaannya ke dalam organisasi karena memang hal itulah yang mereka inginkan untuk tetap berada di organisasi. Komponen ini dapat dikembangkan melalui karakteristik organisasi, di dalamnya termasuk sistem desentralisasi perusahaan berupa adanya kebijakan organisasi yang adil dan cara penyampaian kebijakan organisasi kepada karyawan yang dapat diterima oleh para karyawan dengan baik.

b. Komponen *continuance*

Komponen ini menunjukkan kesadaran tentang kerugian yang dihadapi seorang pekerja bila dia meninggalkan pekerjaannya. Pekerja yang bertahan berdasar komponen *continuance* karena memang mereka memiliki kebutuhan. Komponen ini berkembang karena karyawan

memikirkan investasi yang telah ia berikan kepada perusahaan berupa waktu, usaha ataupun uang, yang harus individu lepaskan jika meninggalkan organisasi dan kecilnya kesempatan karyawan untuk mendapatkan alternatif perusahaan lain yang lebih baik. Kedua hal ini menjadi pertimbangan dalam diri karyawan agar tetap bertahan dalam perusahaan.

c. Komponen *normative*

Komponen ini mencerminkan perasaan tentang kewajiban untuk tetap mengerjakan pekerjaannya. Pekerja dengan komponen normatif yang tinggi merasa mereka harus tetap berada di organisasi. Pengembangan komponen ini melalui sejumlah tekanan yang dirasakan individu selama proses sosialisasi (dari keluarga atau budaya) dan selama sosialisasi saat individu baru masuk ke dalam organisasi sehingga karyawan merasa wajib tetap mengerjakan pekerjaannya di perusahaan tersebut. *Normative commitment* juga berkembang karena organisasi memberikan sesuatu yang sangat berharga bagi individu yang tidak dapat dibalas kembali yang membuat karyawan tetap bekerja di perusahaan tersebut sebagai tanda balas jasa.

Setiap karyawan memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Karyawan dengan komitmen organisasi berdasarkan *affective* memiliki tingkah laku yang berbeda dengan karyawan yang berdasarkan komitmen *continuance* dan *normative*. Karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat pada organisasi. Hal ini menyebabkan karyawan tersebut akan memiliki keinginan untuk berkontribusi secara berarti pada organisasi. Karyawan dengan *continuance commitment* yang tinggi akan bertahan dalam organisasi bukan karena alasan emosional, tetapi karena adanya kesadaran dalam karyawan tersebut akan kerugian

yang akan dialami jika keluar dari organisasi. Karyawan tetap bertahan di organisasi karena menghindari kerugian yang mungkin akan didapat seperti kerugian finansial sehingga kinerja yang dilakukan tidak maksimal. Hal ini menyebabkan karyawan tersebut kurang memiliki keinginan untuk berkontribusi pada organisasi. Karyawan dengan *normative commitment* yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya kewajiban atau tugas yang memang sudah menjadi kewajibannya atas benefit yang telah diberikan oleh organisasi. Karyawan bertindak sesuai dengan tujuan dan keinginan organisasi, yang disebabkan oleh perasaan kewajiban karyawan untuk memberikan balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi. Hal tersebut disebabkan karena *normative commitment* didasarkan pada pendekatan *obligation* dengan komitmen sebagai tekanan normatif yang diinternalisasikan agar karyawan bertindak sesuai dengan tujuan dan keinginan organisasi.

#### **2.1.5.5 Indikator-Indikator Komitmen Organisasi**

##### a. Indikator *Affective Commitment*

Karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi. Hal ini berarti karyawan tersebut memiliki keinginan untuk berkontribusi secara berarti untuk organisasi dibandingkan karyawan dengan *affective commitment* yang rendah. Berdasarkan beberapa penelitian, *affective commitment* memiliki hubungan yang sangat erat dengan seberapa sering seorang anggota tidak hadir atau absen dalam organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian dalam hal *role job performance* atau hasil kerja yang dilakukan, karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi akan bekerja lebih keras dan menunjukkan hasil pekerjaan yang lebih baik dibandingkan dengan *affective commitment* rendah. Meyer & Allen (1997: 79) menyatakan karyawan dengan *affective commitment* tinggi akan lebih mendukung kebijakan perusahaan dibandingkan yang rendah.

b. Indikator *Continuance Commitment*

Karyawan dengan *continuance commitment* tinggi akan bertahan dalam organisasi bukan karena alasan emosional, melainkan karena adanya kesadaran akan kerugian yang dialami jika keluar dari organisasi. Karyawan dengan *continuance commitment* tidak dapat diharapkan memiliki keinginan untuk berkontribusi pada organisasi. Jika karyawan tersebut tetap bertahan dalam organisasi, maka pada tahap selanjutnya karyawan tersebut dapat merasa putus asa dan frustrasi yang dapat menyebabkan kinerja yang buruk.

c. Indikator *Normative Commitment*

Karyawan dengan *normative commitment* tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas. Allen & Meyer, (1997: 89) menyatakan bahwa perasaan semacam itu akan memotivasi karyawan untuk bertingkah laku secara baik dan melakukan tindakan yang tepat bagi organisasi. Namun adanya *normative commitment* diharapkan memiliki hubungan yang positif dengan tingkah laku dalam pekerjaan, seperti *job performance*, *work attendance*, dan *organizational citizenship*.

## 2.1.6 Kepuasan Kerja

### 2.1.6.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan persepsi yang di rasakan individu terhadap pekerjaan yang dilakukan mereka. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Hal itu sangat tergantung pada sikap mental individu yang bersangkutan sebagaimana Roe dan Byars (Priansa, 2016:291) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong

terwujudnya tujuan organisasi secara efektif. Sementara tingkat kepuasan kerja yang rendah merupakan ancaman yang akan membawa kehancuran atau kemunduran bagi organisasi, secara cepat maupun perlahan

Robbins (Donni, 2016:291) mengemukakan, bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Demikian juga Gibson, Ivancevich, dan Donnely (Priansa, 2016:291) menyatakan, bahwa kepuasan kerja ialah sikap seorang terhadap pelayanan mereka, sikap itu berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya. Begitu pula dengan George Dan Jones (Priansa, 2016:291) kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan, keyakinan, dan pikiran tentang bagaimana respon terhadap pekerjaannya. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang di sediakan perusahaan.

Begitu pula halnya dengan Davis dan Newstrom dalam Sinambela (Karyoto, 2016:312) beliau mengatakan bahwa sebagian manajer berasumsi bahwa kepuasan kerja yang tinggi selamanya akan menimbulkan prestasi yang tinggi, tetapi asumsi ini tidak benar, bukti yang membei kesan menjadi lebih akurat bahwa produktifitas itu memungkinkan timbulnya kepuasan Robbins (Karyoto, 2016:312). Kepuasan adalah suatu hal yang dapat mempengaruhi perilaku kerja, kelambanan kerja, ketidakhadiran, dan keluar masuknya pegawai. Selanjutnya bersumber dari sumber daya dan penyebab kepuasan karena kepuasan sangat penting untuk meningkatkan kinerja perorangan

Berdasarkan defenisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan pegawai atau karyawan terhadap pekerjaannya, apakah senang/suka atau tidak senang/tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Selanjutnya dari defenisi di atas peneliti mengacu pada kepuasan kerja yang dikemukakan oleh George dan Jones (Priansa, 2016:291) yang mendefenisikan kepuasan kerja merupakan sekumpulan

perasaan, keyakinan, dan pikiran tentang bagaimana respon seseorang terhadap pekerjaannya

### **2.1.6.2 Teori-Teori Kepuasan Kerja**

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang memuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya dari pada beberapa lainnya. Greenberg dan Baron (Priansa, 2016:297) menyatakan teori mengenai kepuasan kerja secara umum adalah:

#### 1. Teori Dua Faktor (*Two-factor Theory*)

Teori kepuasan kerja menggambarkan kepuasan dan ketidakpuasan berasal dari kelompok variabel yang berbeda yakni hygiene factors dan motivators. Hygiene factors adalah ketidakpuasan kerja yang disebabkan oleh kumpulan perbedaan dari faktor-faktor (kualitas, pengawasan, lingkungan kerja, pembayaran gaji, keamanan, kualitas lembaga, hubungan kerja dan kebijakan organisasi).

#### 2. Teori Nilai (*Value Theory*)

Teori kepuasan kerja menjelaskan pentingnya kesesuaian antara hasil pekerjaan yang diperolehnya (penghargaan) dengan persepsi mengenai ketersediaan hasil. Semakin banyak hasil yang diperoleh maka ia akan lebih puas. Teori ini berfokus pada banyak hasil yang diperoleh. Kunci kepuasan adalah kesesuaian hasil yang diterima dengan persepsi mereka

Wexley dan Yukl (Priansa, 2016:298) menyatakan tiga macam teori tentang kepuasan kerja yang sudah dikenal, yaitu: discrepancy theory, equity theory, dan two factor theory. Masing-masing diuraikan sebagai berikut:

#### 1. *Discrepancy Theory*

Teori ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Porter. Dalam teorinya Porter menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan perbedaan antara apa yang dirasakan oleh pegawai tentang apa yang seharusnya ia

terima. Locke (Priansa, 2016:298 menjelaskan bahwa kepuasan kerja atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih (discrepancy) apa yang seharusnya ada (yaitu harapan, kebutuhan, dan nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau presepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual.

Pegawai akan merasa puas apabila tidak ada selisih antara apa yang didapatkan dengan apa yang diinginkan, jika semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan maka semakin besar ketidakpuasannya. Apabila terdapat lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang dapat diterima secara minimal dan kelebihanannya menguntungkan (misalnya upah tambahan, jam kerja yang lebih lama), orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dan jumlah yang diinginkan, Locke menyatakan bahwa orang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan yang diinginkan dengan presepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

Apabila yang didapatkan ternyata lebih besar dari pada yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas. Walaupun discrepancy, tetapi merupakan hal yang positif. Demikian juga sebaliknya, semakin jauh kenyataan yang dirasakan dibawah standar minimum sehingga menjadi selisih yang negatif, maka makin besar pula ketidakpuasan pegawai terhadap pekerjaannya.

## 2. *Equity Theory*

Gibson, Ivancevich, dan Donnely (priansa, 2016:299) menyatakan bahwa keadilan (equity) adalah suatu keadaan yang muncul dalam pikiran pegawai jika ia merasa bahwa rasio antara usaha dan imbalan adalah seimbang dengan rasio individu yang dibandingkan. Inti dari teori keadilan adalah bahwa pegawai membandingkan usaha mereka terhadap imbalan pegawai lainnya dalam situasi kerja yang sama. Teori ini

didasarkan pada asumsi bahwa orang-orang dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan.

Pegawai bekerja untuk mendapat tukaran imbalan dari dalam organisasi. Pegawai akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada apakah pegawai merasakan adanya keadilan (equity) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan equity dan in-equity atas situasi diperoleh pegawai dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain

Komponen-komponen utama dalam equity theory adalah input, out comes, comparison person, dan equity-inequity

a. *Input*

Merupakan sesuatu yang bernilai bagi pegawai yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah jam kerja, serta peralatan atau perlengkapan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaannya.

b. *Out Comes.*

Sesuatu yang dianggap bernilai oleh pegawai yang diperoleh dari pekerjaannya seperti upah/gaji, keuntungan sampingan, symbol, status penghargaan, serta kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri.

c. *Comparison Person*

Pegawai membandingkan rasio input-out comes yang dimilikinya kepada orang lain. Comparison person ini dapat dilakukan pada pegawai lain di organisasi yang sama atau di tempat lain dan bisa juga dengan dirinya sendiri dimasa lampau

d. *Equity-Inequity*

Pegawai merasa adil apabila input yang diperoleh sama atau sebanding dengan rasio orang pembandingnya. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan (over compensation inequity), dapat menimbulkan kepuasan kerja atau ketidak puasannya kerja. Tetapi bila

perbandingan tersebut tidak seimbang atau merugikan (under compensation inequity) maka akan timbul ketidakpuasan.

### 3. *Two Factor Theory*

*Two factor theory* menjelaskan bahwa kepuasan kerja berbeda dengan ketidakpuasan kerja. Artinya kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang berkelanjutan. Teori ini membagi situasi yang mempengaruhi sikap pegawai terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok penting yaitu kelompok dissatisfiers atau hygiene factors dan satisfiers atau motivator.

- a. *Dissatisfiers* Meliputi hal-hal seperti: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan status. Jumlah tertentu dari dissatisfiers diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar pegawai seperti kebutuhan keamanan dan berkelompok. Apabila kebutuhan-kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, pegawai akan merasa tidak puas, tetapi jika besarnya dissatisfiers memadai untuk kebutuhan tersebut, pegawai tidak lagi kecewa tetapi belum terpuaskan jika terdapat jumlah yang memadai untuk faktor-faktor pekerjaan yang dinamakan dissatisfiers
- b. *Satisfiers* atau *Motivators* Meliputi faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja, seperti prestasi, pengakuan (recognition), tanggung jawab, kemajuan (advancement), pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan untuk berkembang. Satisfiers merupakan karakteristik pekerjaan yang relevan dengan urutan urutan kebutuhan yang lebih tinggi pada pegawai serta perkembangan psikologisnya. Adanya faktor ini akan menimbulkan kepuasan kerja, tetapi tidak adanya faktor ini tidaklah selalu menimbulkan kepuasan bagi pegawai namun hanya mengurangi ketidakpuasan, yang mampu memacu pegawai untuk dapat bekerja dengan baik dan bergairah (motivator) hanyalah kelompok satisfiers.

Salah satu model teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu teori yang dikemukakan oleh Edward Lawler yang dikenal dengan *Equity Model Theory* atau teori kesetaraan. Intinya teori ini menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan dengan pembayaran. Dalam perkembangannya, kepuasan dan ketidakpuasan dihubungkan dengan teori motivasi dari Maslow. Kepuasan berhubungan dengan kebutuhan dalam level yang tinggi (*higher order needs*), misalnya kebutuhan sosial dan kebutuhan aktualisasi diri, sedangkan pada ketidakpuasan berhubungan dengan kebutuhan psikologis, kebutuhan akan keamanan dan kenyamanan, serta dalam kadar tertentu kebutuhan sosial.

### **2.1.6.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Banyak faktor yang telah diteliti sebagai faktor-faktor yang mungkin menentukan kepuasan kerja. Salah satunya menurut As'ad (Priansa, 2009:301) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Faktor Psikologi

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai, yang meliputi: minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.

2. Faktor Sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial, baik antara sesama pegawai, dengan atasannya maupun pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya.

3. Faktor Fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur dan sebagainya.

4. Faktor Finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem dan besarnya gaji atau upah, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Sedangkan menurut George dan Jones (Priansa, 2007:302), faktor penentu kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Kepribadian

Kepribadian sebagai karakter yang melekat pada diri seseorang seperti perasaan, pemikiran, dan perilaku adalah determinan utama yang menunjang setiap orang yang berfikir dan merasakan mengenai pekerjaan atau kepuasan lainnya. Kepribadian memberi pengaruh terhadap pemikiran dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya sebagai hal positif atau negatif. Seorang individu pegawai yang agresif dan kompetitif akan memiliki target kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan individu pegawai yang tenang dan santai dalam bekerja.

2. Nilai-nilai

Nilai (values) berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karena nilai mencerminkan keyakinan pegawai atas hasil kerjanya dan tata cara pegawai harus berperilaku di tempat kerjanya. Pegawai dengan nilai kerja intristik yang kuat (berhubungan dengan jenis kerja itu sendiri) cenderung lebih puas dengan pekerjaannya yang menarik (interesting) dan berarti (personally meaningful) seperti pekerjaan yang bersifat sosial (social work) ketimbang pegawai dengan nilai kerja intristik yang lemah, meskipun pekerjaan bersifat sosial ini memerlukan waktu kerja yang panjang dan bayaran yang kecil. Pegawai dengan nilai kerja ekstrinstik yang kuat (berhubungan dengan konsekuensi kerja) cenderung lebih puas dengan pekerjaan yang di bayar tinggi tetapi jenis pekerjaannya monoton (monotonous) ketimbang pegawai dengan nilai ekstrinstik rendah.

3. Pengaruh Sosial

Determinan terakhir dari kepuasan kerja adalah pengaruh sosial atau sikap dan perilaku pegawai. Rekan kerja, budaya kerja, dan gaya hidup pegawai berpotensi untuk mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Misalnya, pegawai yang berasal dari keluarga yang mapan akan merasa tidak puas dengan pekerjaan sebagai guru sekolah dasar karena pendapatan yang diterima tidak sesuai dengan gaya hidup yang dijalannya selama ini. Pegawai yang tumbuh dari budaya yang menekankan pentingnya melakukan pekerjaan yang berguna bagi semua orang, seperti budaya Jepang, tentunya akan kurang puas dengan pekerjaan yang kompetitif.

#### 4. Situasi Kerja

Merupakan situasi yang terbentuk karena pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, supervisor, pegawai dengan level lebih rendah, kondisi fisik, wewenang, hubungan dengan pimpinan, pengawasan teknis, keberagaman, tugas dan kondisi kerja.

### 2.1.7 Kinerja Pegawai

#### 2.1.7.1 Pengertian Kinerja

*Job Performance* (kinerja) adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan (As'ad, 1980: 47). Kinerja adalah tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Biasanya orang yang kinerjanya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, tetapi sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau berperforma rendah.

Definisi lain prestasi kerja atau kinerja menurut Hasibuan (2001: 160) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha, dan kesempatan. Rivai (2005: 14) berpendapat bahwa kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.

Menurut Rivai (2005: 14) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil atau 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 telah disepakati bersama.

Beberapa pengertian kinerja diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah dibebankan kepadanya menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

### **2.1.7.2 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan (Handoko, 2008: 135). Menurut Simamora (2006: 338) penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan.

Menilai kinerja karyawan secara objektif dan akurat adalah dengan mengukur tingkat kinerja karyawan. Pengukuran kinerja dapat juga berfungsi sebagai upaya mengumpulkan informasi yang dapat digunakan untuk mengarahkan upaya karyawan melalui serangkaian prioritas tertentu, seperti komunikasi (Dharma, 2001: 149).

Menurut Robbins (2002: 260) menjelaskan bahwa ada tiga perangkat kriteria yang paling populer untuk menilai kinerja, yaitu:

a. Hasil kerja perorangan

Jika mengutamakan hasil akhir, lebih dari sekedar alat, maka pihak manajemen harus mengevaluasi hasil kerja dari seorang pekerja. Dengan menggunakan hasil kerja, seorang manajer perencana dapat menentukan kriteria untuk kuantitas yang diproduksi, sisa yang dihasilkan, dan biaya per unit produksi. Demikian juga, seorang penjual dapat dinilai dari seluruh volume penjualan di daerah pemasarannya, kenaikan jumlah dolar dalam penjualan dan jumlah rekening pelanggan baru.

b. Perilaku

Dalam kebanyakan kasus, tidak mudah untuk mengidentifikasi hasil tertentu sebagai hasil langsung dari kegiatan seorang pekerja. Hal ini terutama sekali terlihat pada staf personalia dan perorangan yang memiliki tugas kerja intrinsik sebagai bagian kelompok. Pada kasus selanjutnya, kinerja kelompok dapat dievaluasi dengan segera, akan tetapi kontribusi dari setiap anggota kelompok sulit atau tidak mungkin diidentifikasi dengan jelas. Dalam hal ini, bukanlah keanehan bagi manajemen untuk mengevaluasi perilaku para pekerja.

c. Sifat

Bagian paling lemah dari kriteria, sesuatu yang masih digunakan secara luas oleh organisasi, yaitu sifat perorangan (*traits*). Kita mengatakan faktor sifat ini lebih lemah dari hasil tugas atau perilaku karena faktor sifat ini akhirnya dihilangkan dari kinerja aktual dari pekerjaan itu sendiri. Sifat-sifat seperti “sikap yang baik”, memperlihatkan “rasa percaya diri”, ”dapat diandalkan”, atau “mampu bekerja sama”, “kelihatan sibuk”, atau “memiliki banyak pengalaman”, dapat ataupun tidak dapat dihubungkan dengan hasil tugas yang positif, tetapi hanya seseorang yang naif yang akan mengesampingkan realita bahwa faktor sifat tersebut jarang digunakan di dalam organisasi sebagai kriteria penilaian tingkat kinerja seorang pekerja.

Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai pelaksanaan kerja atau prestasi kerja karyawan dengan mengukur tingkat kinerja karyawan tersebut. Kriteria yang digunakan adalah salah satunya adalah hasil kerja perorangan, perilaku dan sifat.

### **2.1.7.3 Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Robbins (2002:258) menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah:

- 1) Manajemen menggunakan penilaian untuk mengambil keputusan personalia secara umum.

- 2) Penilaian memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
- 3) Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan yang disahkan.
- 4) Penilaian kinerja juga untuk memenuhi tujuan umpan balik yang ada terhadap para pekerja tentang bagaimana organisasi memandang kinerja mereka.
- 5) Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan atau menentukan penghargaan.

Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada karyawan dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk promosi, kenaikan gaji, pendidikan, latihan, dan lain sebagainya (Hariandja, 2002:195).

Menurut Simamora (2006:343) tujuan utama sistem penilaian kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Sedangkan tujuan khususnya adalah evaluasi dan pengembangan.

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu:

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan dibidang SDM di masa yang akan datang.
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antarmanajer yang bersangkutan. Rivai (2005: 311).

Dapat disimpulkan bahwa tujuan dilakukannya penilaian kinerja adalah untuk menghasilkan informasi tentang perilaku dan kinerja karyawan dalam upaya untuk meningkatkan produktivitas organisasi, untuk memberikan *feedback* dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap karyawan.

#### **2.1.7.4 Metode Penilaian Kinerja**

Menurut Hariandja (2002:204) secara praktis banyak metode penilaian yang dilakukan, yang sudah barang tentu berbeda-beda antara satu perusahaan dengan perusahaan lain. Keseluruhan metode tersebut secara garis besar dikelompokkan dalam dua kategori, yaitu:

1) Penilaian yang berorientasi pada masa lalu

Metode penilaian yang berorientasi pada masa lalu diartikan sebagai penilaian perilaku kerja yang dilakukan pada masa lalu sebelum penilaian dilakukan. Melalui penilaian tersebut dapat dilakukan usaha untuk mengubah perilaku kerja atau pengembangan pegawai. Beberapa metode penilaian ini terdiri atas:

1) *Rating scale*

Penilaian yang didasarkan pada suatu skala pada standar-standar penilaian seperti inisiatif, tanggung jawab, hasil kerja secara umum dan lain-lain. Penilaian dilakukan oleh seorang penilai yang biasanya atasan langsung, yang dilakukan secara subjektif.

2) *Checklist*

Penilaian yang didasarkan pada suatu standar penilaian yang sudah dideskripsikan terlebih dahulu, kemudian penilai memeriksa apakah pegawai sudah memenuhi atau melakukannya.

3) *Critical incident technique*

Penilaian yang didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan ditempat kerja baik perilaku yang baik atau tidak baik. Penilaian dilakukan melalui observasi langsung ke tempat kerja, kemudian

mencatat perilaku-perilaku kritis yang baik atau tidak baik, dan mencatat tanggal dan waktu terjadinya perilaku tersebut.

4) Skala penilaian barjangkar perilaku

Penilaian yang dilakukan dengan menspesifikasi penilaian dalam dimensi-dimensi tertentu, kemudian masing-masing dimensi diidentifikasi berdasarkan perilaku tertentu, baik perilaku yang baik atau tidak.

5) Observasi dan tes unjuk kerja

Penilaian yang dilakukan melalui tes di lapangan.

6) Metode perbandingan kelompok

Metode ini dilakukan dengan membandingkan seorang pegawai dengan rekan sekerjanya yang dikakukan oleh atasan.

2) Penilaian yang berorientasi pada masa depan

1) Penilaian diri sendiri

Penilaian pegawai untuk diri sendiri dengan harapan pegawai tersebut dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.

2) *Management by objective* (MBO)

Sebuah program manajemen yang melibatkan pegawai dalam pengambilan untuk menentukan sasaran-sasaran yang dicapainya, disini kinerja seseorang dinilai melalui tujuan-tujuan yang ditetapkannya serta pencapaian tujuan tersebut.

3) Penilaian secara psikologis

Proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan.

4) *Assessment centre*

Penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggungjawab yang lebih besar.

### **2.1.7.5 Faktor -Faktor Yang Memengaruhi Kinerja**

Menurut Robbins (1998: 260) mengemukakan bahwa kinerja dikatakan baik bila karyawan memenuhi hal-hal sebagai berikut:

a. Kualitas kerja

Tingkat hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

c. Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi *output*.

2. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Efektivitas kerja diukur dari

persepsi karyawan dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas, efektivitas menyelesaikan tugas yang dibebankan organisasi.

### 3. Kemandirian

Tingkatan karyawan yang dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari orang lain. Kemandirian diukur dari persepsi karyawan dalam melakukan fungsi kerjanya masing-masing, sesuai dengan tanggung jawabnya.

### 4. Komitmen kerja

Tingkatan karyawan yang mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor. Diukur dari persepsi pegawai dalam membina hubungan dengan instansi serta tanggung jawab dan loyalitas pegawai.

Menurut Dharma (2001: 554) faktor yang berpengaruh terhadap kinerja adalah:

- a. Kuantitas kerja (*quantity of work*), yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- b. Kualitas kerja (*quality of work*), yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c. Kreativitas (*creativity*), yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan yang dilakukan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang muncul.
- d. Pengetahuan mengenai pekerjaan (*knowledge of job*), yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- e. Kerja sama (*cooperation*), yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain sesama anggota organisasi.
- f. Inisiatif (*initiative*), yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru.

- g. Ketergantungan (*dependability*), yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dalam melaksanakan pekerjaan.
- h. Kualitas pribadi (*personal quality*), yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan, dan integritas pribadi.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

### 1. Rima Melati, Titik Rosnani, Ilzar Daud (2019)

Judul penelitian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan *quality of work life* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening (Study Pada Pegawai Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas Pelabuhan Pontianak)

Penelitian ini menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional dan *quality of work life* (QWL) terhadap OCB melalui komitmen organisasional. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional dan OCB, QWL berpengaruh terhadap komitmen organisasional, QWL tidak berpengaruh terhadap OCB dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB sedangkan komitmen organisasional tidak terbukti sebagai variabel intervening pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB tetapi komitmen organisasional terbukti sebagai variabel intervening berpengaruh signifikan antara QWL terhadap OCB.

Kesimpulannya semakin meningkatnya kepemimpinan transformasional dan QWL akan meningkatkan komitmen organisasional sehingga dapat meningkatkan OCB. Sarannya adalah agar meningkatkan motivasi kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaan karena sifat dan karakteristik pimpinan sangat berpengaruh pada pembentukan komitmen organisasional dan memperhatikan QWL dalam mendorong dan menimbulkan perilaku ekstra peran (OCB) melalui kepemimpinan transformasional.

2. **Santosa, Heru. (2017).**

Judul penelitian Pengaruh *Perceived Organizational Support*, Karakteristik Tim Dan *Quality Of Work Life* Terhadap Komitmen Organisasi Pada Pegawai Universitas Negeri Jakarta

Komitmen karyawan menggambarkan keberadaan suatu organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang ada harus ditingkatkan efisiensi dan produktivitasnya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi mengenai pengaruh persepsi dukungan organisasi, karakteristik tim dan kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan di Universitas Negeri Jakarta dengan menggunakan metode survei dengan analisis jalur yang diterapkan dalam hipotesis pengujian. Penelitian ini melibatkan enam puluh empat karyawan di Universitas Negeri Jakarta sebagai responden yang dipilih secara acak sederhana. Waktu penelitian adalah Januari - Juli 2016.

Temuan penelitian ini adalah: (1) ada pengaruh langsung dari dukungan organisasi yang dirasakan terhadap komitmen organisasi; (2) ada efek langsung dari karakteristik tim terhadap komitmen organisasi; (3) ada pengaruh langsung kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi; (4) ada efek langsung dari dukungan organisasi yang dirasakan terhadap kualitas kehidupan kerja; (5) ada efek langsung dari karakteristik tim terhadap kualitas kehidupan kerja. Oleh karena itu, komitmen organisasi dapat ditingkatkan dengan meningkatkan pengaruh persepsi dukungan organisasi, karakteristik tim, dan kualitas kehidupan kerja

3. **Sumiati, Dewa ketut Raka Ardiana, Auliya Ika Pratiwi. 2018.**

Judul penelitian Pengaruh Komitmen Organisasi, *Quality Of Work Life* (QWL) Terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) Dan Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bangkalan Madura Jawa Timur.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi dan *Quality Of Work Life* (QWL) terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja karyawan pada penduduk kota sipil Bangkalan Madura. Penggunaan populasi dan pencatatan sipil Bangkalan Madura sebagai penelitian didasarkan karena populasi dan pencatatan sipil basis Madura kabupaten sebagai layanan publik diketahui memiliki karyawan yang bekerja lebih sedikit.

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kuantitatif pengujian hipotesis dan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data. Namun untuk instrumen diharapkan analisis dalam penelitian ini yang menggunakan model persamaan struktural (SEM). Populasi yang ada di mana pun Anda berada dapat diungkapkan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai kotapopulasi dan pencatatan sipil kabupaten Bangkalan Madura sejumlah 109 pegawai negeri sipil yang mereka pekerjakan. Hasil penelitian berdasarkan validitas dan reabilitas menunjukkan bahwa data valid dan dapat diandalkan. Berdasarkan hasil hipotesis menunjukkan bahwa; 1) variabel komitmen organisasional yang signifikan pada variabel *Organization Citizenship Behavior* (OCB) 2) variabel organisasi yang signifikan pada variabel kinerja karyawan, 3) variabel *Quality Of Work Life* (QWL) signifikan pada variabel *Organization Citizenship Behavior* (OCB), 4) variabel *Quality Of Work Life* (QWL) signifikan pada variabel kinerja karyawan, dan 5) variabel *Organization Citizenship Behavior* (OCB) signifikan terhadap variabel kinerja karyawan di kota populasi sipil Kabupaten Bangkalan Madura

#### 4. **Omotayo A. OSIBANJO, Adebukola E. OYEWUNMI. et al (2019)**

Judul penelitian *Quality Of Work-Life And Organizational Commitment Among Academics In Tertiary Education*. Studi ini menyelidiki hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi dalam lingkungan akademik. Dimensi kualitas kehidupan kerja yang diperiksa

mencakup peningkatan karier, keamanan kerja, imbalan gaji, dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.

Studi ini mengadopsi metode survei dengan data yang dikumpulkan dari sampel dua ratus sembilan puluh tiga (293) responden yang dipilih secara acak di universitas milik misi swasta di Nigeria. Hasil analisis data menunjukkan hubungan negatif antara peningkatan karir, keamanan kerja dan komitmen organisasi. Namun, hubungan positif ditemukan ada antara partisipasi karyawan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Studi ini menunjukkan keharusan bagi manajer institusi pendidikan tinggi untuk memprioritaskan dimensi spesifik kualitas kerja karyawan sebagai anteseden integral untuk pencapaian tujuan organisasi. Ini menjanjikan untuk mencapai standar global

#### **5. Vika Yasnita, Mellyna Eka Yan Fitri (2019)**

Judul penelitian Pengaruh *Quality Of Work Life* dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh quality of work life dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Lembah Karet di Kota Padang.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada bagian produksi sejumlah 237 orang dan sampel diambil sebanyak 149 orang. Teknik pengambilan sampel adalah metode purposive sampling dengan kriteria karyawan bekerja pada bagian produksi dan telah berusia lebih dari 18 tahun. Analisa data yang dipergunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan variabel independent adalah quality of work life dan motivasi kerja serta variabel terikatnya adalah kepuasan kerja. Dari hasil penelitian ditemukan *Quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Begitu juga halnya secara simultan bahwa *quality of work life* dan motivasi kerja berpengaruh

signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan produksi di PT Lembah Karet.

#### **6. Mufti Hasan Alfani (2018)**

Judul penelitian Analisis Pengaruh *Quality Of Work Life* (QWL) Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank BRI Syariah Cabang Pekanbaru. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui analisis pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan PT. Bank BRI Syariah Cabang Pekanbaru.

Metode penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis yang diajukan, digunakan teknik analisis SEM (Structural Equation Model) dengan analisis data menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS) dan sebagai pembanding menggunakan pendekatan Analysis of Moment Structures (AMOS) sebagai program analisis dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini menyimpulkan: 1) *Quality of Work Life* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimana karyawan yang memiliki *Quality of Work Life* tinggi akan semakin dapat meningkatkan kinerjanya. 2) *Quality of Work Life* juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja dimana karyawan yang memiliki *Quality of Work Life* tinggi akan semakin dapat meningkatkan kinerjanya, dan 3) *Quality of Work Life* berpengaruh terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan kerja karyawan dimana karyawan yang memiliki *Quality of Work Life* tinggi dengan mediasi kepuasan kerja yang tinggi juga akan meningkatkan kinerjanya

#### **7. Ni Putu Ratna Sari, I Komang Gde Bendesa & Made Antara (2019)**

Judul penelitian *The Influence of Quality of Work Life on Employees' Performance with Job Satisfaction and Work Motivation as Intervening Variables in Star-Rated Hotels in Ubud Tourism Area of Bali.*

Pengembangan sumber daya manusia adalah penting karena tenaga kerja adalah aset penting, sehingga menjaga sumber daya manusia yang kompeten penting untuk manajemen hotel. Semua hal yang berkaitan dengan kesejahteraan, kenyamanan dalam kehidupan kerja dikenal sebagai *Quality of Work Life*. *Quality of Work Life* tinggi tercapai jika karyawan mendapatkan kepuasan kerja, baik dalam berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, maupun dalam memiliki peluang untuk berkembang.

Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis (1) pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja, (2) pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (3) pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja dan motivasi kerja di hotel-hotel berbintang di kawasan Pariwisata Ubud, Bali. Penentuan responden yang digunakan adalah dengan metode proportional stratified random sampling dengan ukuran sampel 240. Metode analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) *Quality of Work Life* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja (2) Kepuasan kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (3) *Quality of Work Life* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan motivasi kerja. Temuan penelitian ini adalah sebagai berikut: kepuasan dan motivasi kerja bertindak sebagai variabel moderator untuk memperkuat pengaruh QWL terhadap kinerja karyawan di hotel-hotel berbintang di kawasan pariwisata Ubud.

#### **8. Parvathy R Nair, Dr. T. Subas (2019)**

Judul penelitian *Quality of Work Life and Job Satisfaction: A Comparative Study*. Keberhasilan organisasi mana pun sangat tergantung pada bagaimana ia menarik calon, memotivasi, dan mempertahankan tenaga

kerja yang berkinerja tinggi. Penting untuk menjaga karyawan bahagia dan puas dan juga untuk memastikan kualitas kehidupan kerja di tempat kerja. Kepuasan kerja dan kualitas kehidupan kerja perlu ditangani secara positif agar mereka tetap termotivasi untuk berkontribusi pada efektivitas dan pertumbuhan organisasi.

Kualitas Kehidupan Kerja mengacu pada kualitas hubungan antara karyawan dan total lingkungan kerja. Sedangkan kepuasan kerja mengacu pada jumlah efek positif atau perasaan yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya. Penelitian ini menyelidiki hubungan antara *Quality of Work Life* dan *Job Satisfaction* dengan meninjau berbagai studi yang dilakukan di bidang ini.

Penelitian ini murni berdasarkan data sekunder. Setelah meninjau berbagai karya penelitian, jelas bahwa *Quality of Work Life* memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan kepuasan kerja. Oleh karena itu penelitian menyimpulkan bahwa sambil merumuskan rencana terkait karyawan semua faktor *Quality of Work Life* harus dipertimbangkan untuk meningkatkan kepuasan kerja

## 9. Tanushree Bhatnagar, Harvinder Soni. (2015)

Judul penelitian *Impact of Quality of work life on Job satisfaction Teachers in Udaipur city*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja guru sekolah di kota Udaipur. Kualitas kehidupan kerja adalah konsep kritis dengan banyak kepentingan dalam kehidupan guru.

Kualitas kehidupan kerja menunjukkan keseimbangan yang tepat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang juga memastikan produktivitas organisasi dan kepuasan kerja. Metode penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan survei dilakukan di antara 100 guru sekolah di kota Udaipur. Instrumen pengumpulan data adalah kuesioner dan reliabilitas didasarkan

pada koefisien korelasi Pearson. Dalam penelitian ini, dampak kualitas kehidupan kerja pada kepuasan kerja telah dipelajari berdasarkan variabel demografis jenis kelamin, usia dan pengalaman kerja guru.

Hasil menunjukkan bahwa ada hubungan antara *Quality of work life* dan kepuasan kerja. Akhirnya hubungan antara kepuasan kerja dan Kualitas kehidupan kerja diuji menggunakan koefisien korelasi Pearson. Nilai koefisien korelasi ( $r$ ) adalah 0,502 yang sangat signifikan pada tingkat signifikansi 1%. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan *Quality of work life* berbeda-beda. Dengan kata lain kita dapat mengatakan bahwa jika ada tingkat *Quality of work life* yang baik dalam organisasi, orang akan sangat puas dengan pekerjaan mereka.

**10. Ardila, Wahyu; Hulmansyah, Nurul Huda. (2018).**

Judul penelitian Pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) Dan *Organizational Climate* Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berimplikasi Pada *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Karyawan Di Politeknik LP3I Jakarta

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) terhadap Kepuasan Kerja di Politeknik LP3I Jakarta; pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja di Politeknik LP3I Jakarta; pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) pada *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) di Politeknik LP3I Jakarta; pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) di Politeknik LP3I Jakarta; pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) di Politeknik LP3I Jakarta.

Metode analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM) dengan menggunakan perangkat lunak Amos. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Politeknik LP3I Jakarta yang berjumlah 201 sampel dengan menggunakan teknik pengambilan sampel Probability sampling.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *Quality of Work Life* (QWL) terhadap Kepuasan Kerja di LP3I. Politeknik Jakarta; ada pengaruh positif dan signifikan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja di Politeknik LP3I Jakarta; ada pengaruh positif dan signifikan dari *Quality of Work Life* (QWL) pada *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) di Politeknik LP3I Jakarta; ada pengaruh positif dan signifikan Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) di Politeknik LP3I Jakarta; ada pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) di Politeknik LP3I Jakarta

#### **11. Sulistyowati (2019).**

Judul penelitian Pengaruh *Quality Of Work Life* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Usaha Pembuatan Makanan Karak “Berkah” Di Desa Wonorejo.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di usaha pembuatan makanan “Karak” di Desa Wonorejo, Kecamatan Gondangrejo, Kabupaten Karanganyar, dengan total sample 6 orang karyawan. Mengingat adanya kemajuan pangan dan kreatifitas makanan yang timbul, hal ini menarik peneliti untuk meneliti ketahanan bersaing dengan menggunakan analisis *quality of work life* terhadap kepuasan kerja karyawan. Teknik yang digunakan adalah teknik analisis jalur (path analysis) dan untuk pengumpulan data menggunakan wawancara secara mendalam (Indepth Interview). Penelitian ini menggunakan pola kuantitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi *Quality of Work Life* yang diterapkan maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan sehingga, dari hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui pemberian insentif/penghargaan, keamanan kerja, pendekatan emosional,

dan pemberian kebebasan kepada karyawan yang dapat berdampak pada peningkatan produktivitas perusahaan

**12. Kermansaravi F, Navidian A, Navabi Rigi S, Yaghoubinia F (2015).**

Judul penelitian *The relationship between quality of work life and job satisfaction of faculty members in Zahedan University of Medical Sciences*. Kualitas kehidupan kerja adalah salah satu faktor terpenting untuk memotivasi manusia dan meningkatkan kepuasan kerja.

Penelitian saat ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja pada anggota fakultas Universitas Ilmu Kedokteran Zahedan. Dalam studi deskriptif-analitik ini, 202 anggota fakultas Universitas Ilmu Kedokteran Zahedan pada 2012 dimasukkan dalam penelitian melalui sensus. Kuisisioner kepuasan kerja dari kuisisioner Smith and Kendall dan Walton Quality of Work Life digunakan untuk pengumpulan data. Validitas dan reliabilitas kuisisioner dikonfirmasi dalam penelitian sebelumnya. Analisis data dilakukan dengan menggunakan SPSS 18. Koefisien korelasi Pearson dan uji regresi berganda digunakan untuk analisis data. Skor rata-rata kualitas kehidupan kerja adalah  $121/30 \pm 37/08$  dan kepuasan kerja adalah  $135/98 \pm 33/78$ .

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ada korelasi yang signifikan dan positif antara kepuasan kerja anggota fakultas dan kualitas kehidupan kerja mereka ( $P = 0,003$ ). Selain itu, dua komponen kualitas kehidupan kerja "kompensasi yang memadai dan adil" ( $\beta = 0,3$ ) dan "Integrasi Sosial" ( $\beta = 0,4$ ) dapat memprediksi kepuasan kerja anggota fakultas. Menurut korelasi antara kepuasan kerja dan kualitas kehidupan kerja di anggota fakultas, kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perubahan dan memanipulasi komponen kualitas kehidupan kerja dan dengan cara ini; lingkungan yang sesuai untuk pengembangan organisasi harus disediakan.

**13. Selda Taşdemir Afşar (2014).**

Judul penelitian *Impact of the Quality of Work-life on Organizational Commitment: A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey*. Penelitian ini bertujuan 1) untuk menguji dampak kualitas kehidupan kerja pada komitmen organisasi, dan 2) untuk mengungkapkan faktor-faktor berikut mana yang paling berpengaruh terhadap komitmen organisasi: kualitas kehidupan kerja, gelar akademik, gaji, tahun dalam organisasi, bertahun-tahun dalam posisi saat ini, jenis pekerjaan, jenis pengaturan pekerjaan (penuh waktu, paruh waktu, dll.) dan lembur, perlindungan yang dirasakan organisasi, dan karakteristik demografis seperti usia, jenis kelamin dan status perkawinan.

Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki dampak positif pada komitmen afektif dan normatif dari para akademisi yang bekerja untuk universitas negeri dan yayasan sedangkan itu memiliki dampak negatif pada komitmen kelanjutan. Pemeriksaan semua variabel pada komitmen organisasi untuk kedua jenis universitas menunjukkan bahwa dampak tertinggi pada komitmen afektif, normatif dan kelanjutan dari akademisi yang bekerja untuk universitas negeri adalah dengan kualitas kehidupan kerja, sedangkan dampak tertinggi pada komitmen afektif dan normatif dari akademisi yang bekerja untuk universitas yayasan adalah dengan kualitas kehidupan kerja, namun tahun dalam organisasi memiliki dampak tertinggi pada komitmen kelanjutan bagi mereka

#### **14. Rebecca J. Bennett, Sandra L. Robinson (2000)**

Judul penelitian *Development of a Measure of Workplace Deviance*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengembangkan ukuran yang luas, yang diturunkan secara teoritis dari perilaku menyimpang di tempat kerja. Dua skala dikembangkan: skala 12-item penyimpangan organisasi (perilaku menyimpang langsung berbahaya bagi organisasi) dan skala 7-item

penyimpangan interpersonal (perilaku menyimpang langsung berbahaya bagi individu lain dalam organisasi). Timbangan ini ditemukan memiliki reliabilitas internal masing-masing 0,81 dan 0,78, masing-masing. Analisis faktor konfirmatori memverifikasi bahwa struktur 2 faktor memiliki kecocokan yang dapat diterima. Bukti awal validitas konstruk juga disediakan. Implikasi dari instrumen ini untuk penelitian empiris masa depan pada penyimpangan tempat kerja dibahas

Keterbatasan terakhir dari penelitian ini adalah bahwa, karena kami telah berusaha untuk menciptakan skala yang dapat diterapkan secara luas untuk berbagai konteks dan pekerjaan organisasi, skala yang dihasilkan di sini hanya mencakup perilaku yang biasa ditemukan di seluruh konteks tersebut. Memang, dalam penelitian kedua kami, kami menilai dan menghilangkan perilaku yang menurut hakim kami tidak menyimpang di sebagian besar konteks organisasi. Dengan demikian, skala ini tidak dapat menjelaskan perilaku menyimpang yang khas untuk konteks organisasi dan pekerjaan tertentu. Dengan demikian, meskipun kami secara konseptual mendefinisikan penyimpangan dalam konteks konteks normatif tertentu di mana itu terjadi, metodologi kami dirancang untuk menangkap hanya sebagian dari perilaku yang ditemukan dalam konteks organisasi tertentu. Meskipun demikian, kami percaya pendekatan ini memberikan keseimbangan antara keyakinan kami bahwa penyimpangan tergantung pada konteks sosial di mana ia didefinisikan dan kebutuhan kami untuk menghasilkan instrumen survei yang dapat digeneralisasikan sesuai untuk kerasnya sains normal.

Singkatnya, kami berharap bahwa instrumen ini terbukti berguna untuk studi masa depan penyimpangan tempat kerja, membantu memfasilitasi dan mendorong penelitian empiris yang sangat dibutuhkan ke dalam bentuk perilaku organisasi yang signifikan ini.

**15. Md. Sahidur Rahman, Rana Karan and Shameema Ferdousy (2018)**

Judul penelitian *relationship between deviant workplace behavior and job performance: an empirical study*. Penelitian ini terutama dirancang untuk menguji hubungan antara tipologi perilaku menyimpang tempat kerja (seperti, penyimpangan produksi, penyimpangan properti, penyimpangan politik, dan agresi pribadi) dan kinerja pekerjaan. Perilaku tempat kerja yang menyimpang diukur dengan Skala Multidimensi sementara kinerja pekerjaan dinilai oleh Tsui et al., Skala Kinerja Pekerjaan.

Data untuk penelitian ini dikumpulkan dari 201 siswa MBA yang dipekerjakan yang belajar di empat universitas swasta di Chittagong, kota pelabuhan Bangladesh, yang diminta untuk menilai perilaku menyimpang tempat kerja atasan mereka dan kinerja pekerjaan dengan bantuan kuesioner yang dikelola sendiri. Dalam pengumpulan data, penelitian ini menggunakan teknik convenience sampling. Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan statistik deskriptif, korelasi bivariat, dan analisis regresi.

Hasil menunjukkan korelasi negatif antara tipologi perilaku tempat kerja yang menyimpang dan kinerja pekerjaan. Implikasi utama dari penelitian ini adalah bahwa keberadaan perilaku tempat kerja yang menyimpang adalah indikasi sebelumnya dari kinerja pekerjaan yang buruk, maka langkah-langkah pencegahan harus diambil untuk menguranginya.

#### **16. Michael Mount, Remus Ilies, Erin Johnson. 2006.**

Judul penelitian *relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: the mediating effects of job satisfaction*. Penelitian ini menggunakan analisis jalur untuk menguji model yang menyatakan bahwa sifat kepribadian yang relevan akan memiliki hubungan langsung dengan counterproductive work behaviors (CPBs) dan hubungan tidak langsung dengan CPB melalui efek bertema kepuasan kerja.

Berdasarkan sampel ( $n = 141$ ) karyawan layanan pelanggan, hasil umumnya mendukung model ukuran-hipotesis untuk kedua bos dan self-

rating CPB. Agreeableness memiliki hubungan langsung dengan perilaku kerja kontraproduktif interpersonal (CPB-I); Conscientiousness memiliki hubungan langsung dengan perilaku kerja organisasi produktif (CPB-O); dan, kepuasan kerja memiliki hubungan langsung dengan CPB-I dan CPB-O. Selain itu, fraksi pekerjaan sebagian memperantarai hubungan antara Agreeableness dan kedua CPB-O dan CPB-I. Secara keseluruhan, hasil menunjukkan bahwa sifat-sifat kepribadian secara berbeda memprediksi CPB dan bahwa sikap karyawan tentang pekerjaan mereka menjelaskan, sebagian, hubungan kepribadian-perilaku ini.

**17. Dane K. Peterson. (2002).**

Judul penelitian *Deviant Workplace Behavior And the Organization's Ethical Climate*. Sementara sejumlah penelitian sebelumnya telah menyelidiki efek karakteristik pribadi dan faktor interpersonal pada tipe perilaku penyimpangan tertentu, penelitian ini meneliti bagaimana faktor organisasi, atau lebih khusus iklim etis dalam organisasi, terkait dengan berbagai jenis perilaku menyimpang.

Hasilnya memberikan bukti bahwa tipe-tipe iklim etika tertentu terkait dengan tipe perilaku menyimpang tertentu, menunjukkan bahwa penyebab perilaku yang menyimpang mungkin bergantung pada tipe perilaku menyimpang tertentu. Tercatat bahwa hasil dari penelitian ini memiliki relevansi teoretis dan implikasi taktis dengan rasa hormat terhadap penyimpangan tempat kerja.

**18. Daniel Merdeka H, Yoserizal MS. (2017)**

Judul penelitian *Perilaku Menyimpang Pada Pekerjaan Karyawan Hotel (Studi Kasus Pada Karyawan House Keeping SC Hotel Dijalan Tuanku Tambusai)*. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan faktor-faktor yang mendorong munculnya perilaku menyimpang pada pekerjaan karyawan hotel.

Metode dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang dianalisa secara deskriptif. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Robert K. Merton dengan tipologi cara-cara adaptasi perilaku menyimpang, teori anomie dan teori Differential Association. Didalam penelitian ini jumlah subyek ada 7 orang. Teknik pengumpulan data secara observasi, wawancara dan dokumentasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku menyimpang karyawan terjadi karena adanya peluang dari hotel dimana kurangnya kontrol dari pihak manajemen dan juga peluang dari tamu yang menginap di hotel dengan permintaannya yang melanggar prosedur dan juga norma yang berlaku dimasyarakat seperti pelayanan seks dan obat-obatan terlarang. Kedua faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan melakukan tindakan menyimpang yaitu faktor internal yang terdiri dari sikap mental yang tidak sehat, pelampiasan rasa kecewa, keinginan untuk dipuji, proses belajar yang menyimpang, dan ketidakmampuan menyerap norma. Dan faktor eksternal terdiri dari lingkungan dimana teman, manager dan tamu yang menginap yang memberikan peluang, minimnya ekonomi juga menjadi faktor karyawan berperilaku menyimpang dimana dengan gaji yang diterima tidak mencukupi dan tunjangan yang tergolong sangat rendah dan terakhir tekanan dalam keluarga dimana tuntutan dalam memenuhi kebutuhan yang menyebabkan karyawan mengambil tindakan menyimpang

#### **19. Firmaiansyah, D. (2014).**

Judul penelitian Pengaruh Berbagi Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Inovasi. Perkembangan organisasi di era globalisasi ditunjukkan oleh pengembangan sumber daya manusia untuk mendukung aktivitas berbasis pengetahuan. Pentingnya sumber daya pengetahuan sebagai modal intelektual dalam kemajuan perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis apakah berbagi pengetahuan mempengaruhi kinerja karyawan melalui inovasi di PT. SemenIndonesia (Persero) Tbk, dengan teknik sampling jenuh dengan jumlah 76 responden menggunakan teknik analisis SEM SmartPLS 2.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) berbagi pengetahuan tentang kinerja karyawan adalah positif dan signifikan, 2) positif dan signifikan dari berbagi pengetahuan tentang inovasi, 3) inovasi kinerja karyawan adalah positif dan signifikan, 4) inovasi tidak memediasi pengaruh berbagi pengetahuan pada kinerja karyawan

## **20. Fajar Maulana, R Andi Sularso, Purnamie Titisari (2018)**

Judul penelitian Analisis Pengaruh Knowledge Sharing Dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Terhadap Kinerja Inovasi Dan Kinerja Karyawan. Baru-baru ini, industri gula menghadapi persaingan pasar yang sangat ketat. Kondisi ini mendorong perusahaan untuk segera meningkatkan kualitas dan daya saing melalui peningkatan kepuasan pelanggan secara konsisten dan berkesinambungan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan mendiskusikan pengaruh berbagi pengetahuan dalam menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 terhadap kinerja inovasi dan kinerja karyawan di Pabrik Gula Jatiroto. Data diperoleh melalui kuesioner sebagai 130 responden dengan proportional stratified random sampling.

Analisis data menggunakan The Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang signifikan antara: 1) berbagi pengetahuan pada penerapan ISO 9001: 2008; 2) berbagi pengetahuan tentang kinerja inovasi, 3) berbagi pengetahuan tentang kinerja karyawan, 4) penerapan ISO 9001: 2008 tentang kinerja inovasi, dan 5) penerapan ISO 9001: 2008 pada kinerja karyawan. Efek tidak langsung ditemukan signifikan dalam berbagi pengetahuan tentang kinerja inovasi

melalui penerapan ISO 9001: 2008. Namun, tidak ada pengaruh berbagi pengetahuan pada kinerja karyawan melalui penerapan ISO 9001: 2008.

**21. Resti Syafitri Andra, Hamidah Nayati Utami. (2018).**

Judul penelitian Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Malang Kawi). Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan *knowledge sharing* dan kinerja karyawan serta mengetahui pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bank Rakyat Kantor Cabang Malang Kawi yang berjumlah 65 orang karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Proportionate Stratified Random* dengan jumlah sampel 56 orang karyawan. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial dengan regresi linier sederhana. Dari hasil analisis regresi sederhana dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut  $Y = 32,201 + 0,210X$  besarnya koefisien regresi (b) variabel hasil *knowledge sharing* (X) = 0,210 bernilai positif yang berarti bahwa setiap peningkatan 1% nilai *knowledge sharing*, akan diikuti oleh peningkatan nilai kinerja karyawan sebesar 0,210.

Hasil analisis deskriptif dari variabel *knowledge sharing* menunjukkan rata-rata sebesar 4,09 yang berarti karyawan memiliki kebiasaan melakukan *knowledge sharing* yang tinggi, sedangkan rata-rata variabel kinerja karyawan sebesar 4,42 yang berarti bahwa karyawan memiliki kinerja yang sangat baik. Hasil pengujian hipotesis penelitian diketahui  $t \text{ hitung} > t \text{ table}$  ( $2,146 > 2,004$ ) menunjukkan ada pengaruh yang signifikan *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan.

**22. Siti Alliyah. (2019)**

Judul penelitian Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Bisnis Melalui Inovasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji upaya peningkatan kinerja bisnis usaha kecil menengah (UKM) Batik Tulis Lasem dengan *knowledge sharing* melalui inovasi.

Sampel pada penelitian ini adalah sampel jenuh, yaitu menggunakan seluruh UKM Batik Lasem yang ada di Kabupaten Rembang yang berjumlah 87 UKM. Pengumpulan data dilakukan dengan metode survei. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa inovasi dapat memediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja bisnis.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa peran *knowledge sharing* dan inovasi sangat penting bagi kinerja bisnis UKM Batik Lasem

### **23. Ika Damayanti Nur Cahyani (2016).**

Judul penelitian penyebab dan akibat perilaku menyimpang di tempat kerja Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh ketimpangan di tempat kerja, kepuasan dengan gaji, perilaku majikan yang tidak adil dan lingkungan kerja yang tidak menyenangkan terhadap perilaku menyimpang yang mempengaruhi kinerja.

Penelitian ini menggunakan metode nonprobability sampling, yaitu tidak semua elemen populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih menjadi sampel. Metode nonprobability sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode purposive sampling. Data dikumpulkan dengan metode survei melalui kuesioner. Hipotesis diuji menggunakan analisis jalur dengan pemodelan persamaan struktural.

Penelitian ini menghasilkan beberapa temuan, yaitu ketimpangan di tempat kerja tidak berpengaruh terhadap perilaku menyimpang, kepuasan dengan gaji tidak berpengaruh terhadap perilaku menyimpang, perilaku majikan tidak mempengaruhi perilaku menyimpang, suasana kerja tidak

menyenangkan efek positif pada perilaku menyimpang, dan perilaku menyimpang berpengaruh negatif terhadap kinerja

**24. Sautpin Tubipar Saragih. (2017).**

Judul penelitian Pengaruh *Knowledge Sharing Behavior* Dan Inovasi Teknologi informasi Terhadap Kinerja Karyawan Dikawasanindustri Bip. Batamindo Industrial Park merupakan daerah kawasan industri yang berada di Batam dan merupakan daerah industri yang terbesar di Kepulauan Riau dan Batam khususnya. Batamindo industrial park adalah daerah industri manufaktur yang terpadu yang dikelola oleh perusahaan PT Batamindo cakrawala investment. Dengan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan yang semakin hari semakin cepat perkembangannya maka diharapkan agar pertumbuhan industri di Batam terus bertahan agar mampu tetap memberi sumbangan positif dalam segala aspek kehidupan untuk masyarakat local dan nasional.

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh berbagi pengetahuan dan tingkat inovasi teknologi informasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur elektronik yang berlokasi di kawasan industri Batamindo. Dalam tulisan ini penulis menggunakan metode desain penelitian asosiatif melalui survei dengan menyebarkan kuesioner kepada responden secara acak menguji pengaruh dengan analisis data model regresi. Skala yang digunakan adalah skala Likert yang berguna untuk menentukan tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan terhadap pernyataan karyawan yang ada pada kuesioner. Hasil penelitian adalah perilaku berbagi pengetahuan secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan tetapi inovasi teknologi informasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan serta secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

**25. Canon Tong (2013)**

Judul penelitian *The Impact of Knowledge Sharing on the Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction: the Perception of Information Communication and Technology (ICT) Practitioners in Hong Kong*. Tujuan artikel ini adalah untuk menganalisis dampak berbagi pengetahuan pada hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja industri TIK di Hong Kong sehingga strategi yang tepat dapat dilakukan oleh para pembuat keputusan yang relevan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian ini mencakup item dimensi budaya, dimensi berbagi pengetahuan, dimensi kepuasan kerja dan informasi demografis. Data dikumpulkan dari 228 responden yang valid dengan survei angket anonim administrasi diri berbasis internet 10 dianalisis dengan analisis faktor dan regresi berganda; validitas, reliabilitas dan efek mediasi dari berbagi pengetahuan juga diuji.

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi berbagi pengetahuan dan kepuasan kerja dan berbagi pengetahuan memainkan peran mediasi penting antara budaya organisasi dan kepuasan kerja.

Hasil wawasan memberikan bukti empiris sebagai pedoman potensial bagi pengusaha industri dan manajemen TIK untuk menetapkan strategi yang tepat untuk mempertahankan staf yang berharga dan meningkatkan efisiensi sumber daya manusia mereka termasuk kebijakan insentif dan penghargaan.

Penelitian ini mempelajari hubungan antara budaya organisasi, berbagi pengetahuan dan kepuasan kerja dalam konteks Hong Kong karena sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada negara-negara barat. Ini unik karena menyelidiki efek mediasi dari berbagi pengetahuan pada kepuasan kerja para praktisi TIK di Hong Kong. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris untuk membimbing pengusaha dan manajer

menuju budaya organisasi yang kolaboratif dan bermanfaat, peningkatan praktik berbagi pengetahuan, dan strategi sumber daya manusia yang berkelanjutan

**26. Jusuf Radja, Amiruddin Tawe, Syamsul Rijal, M.Arif Tiro. (2013).**

Judul penelitian *Effect Quality of Work Life And Organizational Commitment Towards Work Satisfaction In Increasing Public Service Performance (A Study Of License Of Founding Building Service In Makassar City)*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik pada Perencanaan Tata Ruang dan Gedung dan Perizinan Admin di Kota Makassar. Ini juga menganalisis efek langsung dan tidak langsung dari kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja layanan publik. Responden penelitian adalah pejabat Tata Ruang dan Kantor Administrasi Perizinan dan Bangunan di Kota Makassar.

Jenis penelitian adalah penelitian survei dengan menggunakan data “cross sectional” terhadap variabel yang diteliti dengan menggunakan analisis kuantitatif. Populasi penelitian adalah pejabat Kantor Tata Ruang dan Gedung dan Administrasi Perizinan di Kota Makassar yang terdiri dari 200 pejabat. Sampel penelitian diambil secara proporsional stratified random sampling. Data yang dikumpulkan dengan kuesioner dianalisis dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja pelayanan publik dan kepuasan kerja, tetapi memiliki korelasi penting dengan komitmen organisasi. 2) komitmen organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pelayanan publik, tetapi pengaruhnya secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. 3) kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi tidak

berpengaruh signifikan terhadap kinerja layanan publik tetapi keduanya dapat memberikan kontribusi langsung melalui kinerja kerja.

**27. Meutia, Kardinah Indrianna; Husada, Cahyadi. (2019).**

Judul penelitian Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Budaya dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja karyawan Kantor Koperasi Lembaga Logistik Negara.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Koperasi Pegawai Negeri berjumlah 133 orang dengan jumlah sampel yang memenuhi kriteria sampel sebesar 100 karyawan. Teknik analisis untuk menguji hipotesis penelitian melalui Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil analisis membuktikan bahwa budaya dan komitmen adalah faktor penting yang dapat menjelaskan variasi dalam kinerja karyawan.

**28. Anis Eliyana, Syamsul Ma'arif, Muzakki. (2019)**

Judul penelitian *Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance*. Penelitian ini berfokus pada diskusi mengenai variabel anteseden dari kepemimpinan transformasional dengan pengaruhnya terhadap kinerja pemimpin tingkat menengah di organisasi Pelabuhan Indonesia III Inc.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 30 responden sebagai 75% dari populasi. Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dari responden adalah kuesioner untuk meminimalkan perbedaan interpretasi antara responden dan peneliti. Selanjutnya, model analisis yang digunakan adalah model persamaan struktural (SEM) dengan dasar teori dan konsep, dari paket program Partial Least Square (PLS) sehingga hasilnya akurat.

Studi ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Namun kepemimpinan transformasional tidak dapat

memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja ketika hal itu diintervensi oleh komitmen organisasi serta tidak dapat memberikan dampak langsung pada kinerja pekerjaan.

**29. Cahyani, Nur; Yuniawan, Ahyar (2010).**

Judul penelitian Pengaruh Profesionalisme Pemeriksa Pajak, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh profesionalisme terhadap kepuasan kerja petugas pajak dan komitmen organisasi serta dampaknya terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Semua variabel tersebut didasarkan pada hasil penelitian sebelumnya, yaitu: Al-Meer (1989) dan McNeese-Smith (1996), Shafer et al., (2001); Sagie dan Krausz (2003); Lui et al., (2003); Cohen and Col, (2004) dan Rizvi dan Eliot (2005). Penggunaan variabel-variabel ini dapat menyelesaikan masalah yang terjadi pada Kantor Pelayanan Pajak Daerah di Semarang, yaitu pencapaian penyelesaian LPP yang tidak mencapai target.

Sampel adalah pemeriksa pajak di Semarang, sekitar 171 pemeriksa pajak. Structural Equation Modeling (SEM), yang dijalankan oleh perangkat lunak AMOS digunakan untuk menganalisis data, hasilnya menunjukkan bahwa profesionalisme inspektur pajak memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Temuan empiris menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan di kantor pajak di wilayah Semarang, perlu memperhatikan faktor-faktor seperti profesionalisme pemeriksa pajak, kepuasan kerja dan komitmen organisasi karena faktor-faktor ini terbukti mempengaruhi tingkat kinerja karyawan.

**30. Yohana Novia Saputri, Waruwu, Penunjang. (2019).**

Judul penelitian Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Swalayan Ada Majapahit Semarang). Penelitian ini bertujuan untuk membahas dan menganalisis pengaruh budaya, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan supermarket ADA Majapahit Semarang.

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan supermarket ADA Majapahit Semarang, karena partisipasi penelitiannya sangat besar, penelitian ini mengambil sampel sebanyak 97 responden. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan purposive sampling, yaitu teknik pengambilan sampel menggunakan Slovin.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, dengan kuesioner sebagai instrumen penelitian. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda, uji validitas, uji reliabilitas, uji F, uji koefisien determinasi ( $R^2$ ), dan uji t, yang kemudian diolah dengan perhitungan SPSS (Produk Statistik dan Solusi) versi 19.

Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, positif dan kepuasan kerja signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi meningkat secara positif terhadap kinerja karyawan.

**31. Chaiyaset Promsri (2018)**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki efek dari komitmen organisasi terhadap perilaku kerja menyimpang karyawan bank pemerintah Thailand. Sebanyak 143 karyawan kantor pusat bank pemerintah Thailand yang setuju untuk berpartisipasi dalam penelitian ini mengembalikan kuesioner yang diadministrasikan sendiri dengan selesai. Versi modifikasi dari 17 item skala komitmen organisasi dan 12 item

perilaku kerja menyimpang digunakan sebagai instrumen untuk pengumpulan data.

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat menjelaskan 10,9% varians terhadap perilaku kerja menyimpang ( $R^2 = 0,109$ ,  $F(3, 143) = 5,659$ ,  $p < ,01$ ). Temuan juga mengungkapkan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap perilaku kerja menyimpang ( $\beta = -0,379$ ,  $p < ,001$ ) dan komitmen kelanjutan memiliki dampak positif yang signifikan pada perilaku kerja menyimpang ( $\beta = 0,361$ ,  $p < ,05$ ) sedangkan komitmen normatif tidak ditemukan efek signifikan pada perilaku menyimpang di tempat kerja ( $\beta = 0,131$ ,  $p = 0,356$ ).

Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen yang lebih afektif dari karyawan bank pemerintah merasa, semakin kecil kemungkinan mereka terikat dengan perilaku kerja yang menyimpang. Di sisi lain, semakin banyak komitmen kelanjutan yang mereka rasakan, semakin besar kemungkinan mereka terlibat dengan perilaku menyimpang di tempat kerja.

### **32. Andri Aprinanda (2021)**

Pabrik Kelapa Sawit Sei Pagar adalah perusahaan milik negara yang mengelola pengolahan kelapa sawit di Provinsi Riau. Produk olahan yang dihasilkan adalah CPO (crude palm oil). Unit yang menangani ini adalah karyawan eksekutif untuk departemen produksi. Dari hasil studi pendahuluan, ada gejala yang menunjukkan perilaku menyimpang di tempat kerja.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan menjawab pertanyaan apakah ada perilaku menyimpang tempat kerja (WDB) di antara karyawan pelaksana di pabrik kelapa sawit Sei Fence. Jumlah peserta penelitian ini adalah 98 karyawan produksi. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah Measure of Workplace Deviance (MWB) yang diadaptasi dari alat ukur yang dikembangkan oleh Bennett & Robinson (2000).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 31,7% perilaku menyimpang di tempat kerja di antara karyawan di divisi produksi pabrik minyak sawit Sei Fence ditentukan oleh Job Stress sementara 68,3% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diperiksa. Hasil lain adalah bahwa ada efek stres pekerjaan pada penyimpangan interpersonal dan ada efek stres pekerjaan pada penyimpangan organisasi.

### **2.3 Hubungan Antar Variabel**

#### **1. Pengaruh *Quality Work Life* Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Perumda BPR Bank Jogja**

Teori yang dikemukakan oleh: Gibson, et al (2012) memberikan penjelasan mengenai definisi *quality work life* sebagai, “*quality work life is management philosophy that enhances employee dignity, introduce cultural change and provide opportunities for growth and development.*” Definisi ini merefleksikan suatu filosofi manajemen yang berusaha meningkatkan martabat karyawan, memperkenalkan perubahan budaya, dan menyediakan peluang untuk tumbuh dan berkembang. Dessler gary (2013) kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) merupakan suatu “keadaan dimana para pegawai dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting dengan bekerja dalam organisasi”

Komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya, Luthans (2011: 147).

Rima Melati, Titik Rosnani, Ilzar Daud (2019), Santosa, Heru. (2017), Selda Taşdemir Afşar. (2014). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *quality work life* berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Semakin meningkatnya *quality work life* akan meningkatkan komitmen organisasional.

## 2. Pengaruh *Quality Work Life* Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Perumda BPR Bank Jogja

Cascio (2006) mengatakan bahwa *Quality of Work Life (QWL)* sebagai persepsi karyawan tentang kesejahteraan mental dan fisiknya ketika bekerja. Menurut Flippo (2005) mendefinisikan QWL sebagai setiap kegiatan dalam kerangka perbaikan yang terjadi pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi yang lebih besar melalui peningkatan martabat dan pertumbuhan manusia. Hal ini sejalan dengan pendapat Parvar, Mohammad, Allemah, Sayyed, Ansari (2013) yang mendefinisikan QWL sebagai suatu program yang efektif dalam memperbaiki kondisi kerja dan efektifitas organisasi.

Kendall & Hulin (1969) menyatakan bahwa kepuasan adalah perasaan seseorang dalam bekerja yang bertindak sebagai motivasi bahkan pada tingkatan yang lebih tinggi merupakan kebahagiaan dalam pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan perasaan yang muncul sebagai akibat dari persepsi tentang pekerjaan itu terkait kebutuhan material dan psikologis (Aziri, 2011). Kepuasan kerja merupakan perasaan yang muncul sebagai akibat dari persepsi tentang pekerjaan itu terkait kebutuhan material dan psikologis (Aziri, 2011).

Omotayo A. Osibanjo, Adebukola E. Oyewunmi. et al (2019), Vika Yasnita, Mellyna Eka Yan Fitri (2019), Ni Putu Ratna Sari, I Komang Gde Bendesa & Made Antara (2019), Mufti Hasan Alfani (2018), Parvathy R Nair, Dr. T. Subas (2019), Tanushree Bhatnagar, Harvinder Soni. (2015), Ardila, Wahyu; Hulmansyah, Nurul Huda. (2018), Sulistyowati (2019). Hasil menunjukkan untuk memprioritaskan dimensi spesifik kualitas kerja karyawan sebagai anteseden integral untuk pencapaian tujuan organisasi dan mencapai standar global. Jusuf Radja et al. (2013) kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan, sehingga hasil penelitian tersebut tidak dapat mengkonfirmasi adanya kesamaan.

### 3. Pengaruh *Quality Work Life* Terhadap Kinerja Pegawai *Perumda BPR Bank Jogja*

Kossen (1986) mengatakan bahwa kualitas kehidupan bekerja adalah persepsi pekerjaan terhadap suasana dan pengalaman pekerjaan di tempat kerja mereka. suasana pekerjaan yang dimaksudkan adalah berdasarkan kepada delapan kriteria, yaitu: (a) kompensasi yang mencukupi adanya dan adil, (b) kondisi-kondisi kerja yang aman dan sehat, (c) kesempatan untuk mengembangkan dan menggunakan kapasitas manusia pekerja diberi autonomi, kerja yang mereka lakukan memerlukan berbagai kemahiran, mereka juga di beri tujuan dan perspektif yang diperlihatkan tentang tugas yang mereka lakukan, (d) peluang untuk pertumbuhan dan mendapatkan jaminan suatu pekerjaan dapat member sumbangan dalam menetapkan dan mengembangkan kepastian individu, (e) integrasi sosial dalam organisasi pekerjaan, (f) hak-hak karyawan, (g) pekerja dan ruang hidup secara keseluruhan, (h) tanggung jawab sosial organisasi

Veithzal R. (2005) mendefinisikan kinerja adalah hasil atau 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 terjemahan dari kata *performance*. As'ad (1991), kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dan berhasil tidaknya kinerja karyawan dipengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan secara individu maupun kelompok. Menurut Gibson (2010), Kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi, karena organisasi tergantung pada kinerja individu.

Penelitian Sumiati, I Dewa ketut Raka Ardiana, Auliya Ika Pratiwi. (2018), Ni Putu Ratna Sari, I Komang Gde Bendesa & Made Antara (2019), Mufti Hasan Alfani (2018). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa

variabel *Quality Of Work Life* (QWL) signifikan pada variabel kinerja karyawan. Jusuf Radja et al. (2013) kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja, sehingga hasil penelitian tersebut tidak dapat mengkonfirmasi adanya kesamaan.

#### **4. Pengaruh *Workplace Deviant Behavior* Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Perumda BPR Bank Jogja**

Robbinson dan Bennet (2000) membagi faktor penyebab *workplace deviant behavior* kedalam dua bagian, pertama faktor individu yang terdiri dari gender, sikap pemaarah dan negative affectivity. Sedangkan yang kedua faktor organisasional yang terdiri dari prosedur peraturan yang kaku, kondisi kerja yang buruk, dan budaya agresif.

Pada penelitian ini secara konseptual mendefinisikan penyimpangan dalam konteks konteks normatif tertentu di mana itu terjadi, penelitian ini dirancang untuk sebagian dari perilaku yang ditemukan dalam konteks organisasi tertentu. Meskipun demikian, peneliti percaya pendekatan ini memberikan keseimbangan antara keyakinan dalam penelitian memberikan pemaknaan bahwa penyimpangan tergantung pada konteks sosial dimana didefinisikan untuk menghasilkan instrumen survei yang dapat digeneralisasikan sesuai untuk kerasnya sains normal (Dane K. Peterson, 2002), (Rebecca J. Bennett, Sandra L. Robinson, 2000).

#### **5. Pengaruh *Deviant Workplace Behaviour* Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Perumda BPR Bank Jogja**

Kaplan (1975) Penyimpangan tempat kerja mengacu pada perilaku sukarela di mana karyawan tidak memiliki motivasi untuk menyesuaikan diri, dan / atau menjadi termotivasi untuk melanggar, harapan normatif dari konteks sosial. Norma organisasi terdiri dari standar moral dasar serta standar komunitas tradisional lainnya, termasuk yang ditentukan oleh kebijakan, aturan, dan prosedur organisasi formal dan informal (Feldman, 1984)

Michael Mount et al. (2006). Hasil menunjukkan bahwa sifat-sifat kepribadian secara berbeda memprediksi CPB dan bahwa sikap karyawan tentang pekerjaan mereka menjelaskan, sebagian, hubungan kepribadian-perilaku ini

#### **6. Pengaruh *Deviant Workplace Behaviour* Terhadap Kinerja Pegawai Perumda BPR Bank Jogja**

Robinson & Bennett (1995) penyimpangan tempat kerja telah didefinisikan sebagai perilaku sukarela yang melanggar norma-norma organisasi yang signifikan dan, dengan demikian, mengancam kesejahteraan organisasi atau anggotanya, atau keduanya

Daniel Merdeka H, Yoserizal MS. (2017), Md. Sahidur Rahman et al. (2018) Hasil menunjukkan korelasi negatif antara tipologi perilaku tempat kerja yang menyimpang dan kinerja pekerjaan. Implikasi utama dari penelitian ini adalah bahwa keberadaan perilaku tempat kerja yang menyimpang adalah indikasi sebelumnya dari kinerja pekerjaan yang buruk, maka langkah-langkah pencegahan harus diambil untuk menguranginya

#### **7. Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Perumda BPR Bank Jogja**

Lumbantobing (2011:59), *knowledge sharing* sudah mencakup pengertian *knowledge transfer* yang diartikan sebagai proses sistematis dalam mengirimkan, mendistribusikan serta mendiseminasikan pengetahuan dan konteks multidimensi dari seorang atau organisasi kepada orang atau organisasi lainnya yang membutuhkan, melalui metoda dan media yang variatif.

Canon Tong (2013) Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris untuk membimbing pengusaha dan manajer menuju budaya organisasi yang kolaboratif dan bermanfaat, peningkatan praktik berbagi pengetahuan, dan strategi sumber daya manusia yang berkelanjutan

## 8. Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai *Perumda BPR Bank Jogja*

Tobing (2007:137) dalam bukunya yang berjudul *Knowledge Management* menjelaskan bahwa perbedaan mendasar antara aset fisik dan aset *knowledge* yaitu terletak pada proses peningkatan nilainya. Aset fisik nilainya akan berkurang jika dipergunakan dan cenderung bertambah atau memiliki nilai tetap jika tidak dipergunakan, sedangkan aset *knowledge* akan bertambah nilainya jika dibagikan dan akan berkurang jika tidak dipergunakan atau dibagikan. Berbagi pengetahuan juga didefinisikan sebagai kegiatan menyebarkan dan mentransfer pengetahuan dari satu orang, kelompok, atau organisasi ke orang lain (Lee, 2001)

Canon Tong (2013) Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris untuk membimbing pengusaha dan manajer menuju budaya organisasi yang kolaboratif dan bermanfaat, peningkatan praktik berbagi pengetahuan, dan strategi sumber daya manusia yang berkelanjutan

## 9. Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Pegawai *Perumda BPR Bank Jogja*

Ngah et al (2010) *knowledge Sharing* adalah tindakan yang pada dasarnya membuat pengetahuan tersedia kepada orang lain didalam organisasi atau perusahaan dan *Knowledge sharing* juga dijelaskan merupakan sebuah kegiatan *knowledge management* yang sangat penting terhadap perusahaan atau organisasi. *Knowledge sharing behaviour* adalah merupakan sebuah perilaku seseorang yang memiliki keinginan untuk berbagi pengetahuan dengan orang lain (Olatokun et al, 2013).

Firmaiansyah (2014), Fajar Maulana et al (2018), Resti Syafitri Andra, Hamidah Nayati Utami. (2018), Siti Alliyah (2019), Ika Damayanti Nur Cahyani (2016), Sautpin Tubipar Saragih. (2017). berbagi pengetahuan berpengaruh signifikan dengan kinerja karyawan. Dalam konsep manajemen, manusia sebagai sumber daya dalam perusahaan/ instansi diharapkan

mampu untuk memanfaatkan dan meningkatkan tenaga sepenuhnya atau seoptimal mungkin untuk meningkatkan produktifitas yang diikuti oleh terciptanya hubungan kerja yang bermutu dengan konotasi yang menyenangkan, penuh tanggung rasa dan saling membangun

#### **10. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai *Perumda BPR Bank Jogja***

Komitmen organisasi adalah identifikasi dan ikatan seseorang pada sebuah organisasi (Moorhead dan Griffin,2013:73). Konsep lain komitmen organisasi adalah perasaan keterkaitan atau keterikatan psikologis dan fisik pegawai terhadap organisasi tempatnya bekerja atau organisasi di mana dirinya menjadi anggotanya (Wirawan,2013:713). Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:165), komitmen organisasi adalah tingkatan di mana seseorang mengenal perusahaan dan tujuan-tujuannya. Komitmen organisasi merupakan sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan (Kreitner dan Kinicki,2014:165).

Meutia, Kardinah Indrianna; Husada, Cahyadi. (2019), Anis Eliyana, Syamsul Ma'arif, Muzakki. (2019), Nur; Yuniawan, Ahyar (2010), Yohana Novia Saputri, Waruwu, Penunjang. (2019). Hasil analisis membuktikan bahwa budaya dan komitmen adalah faktor penting yang dapat menjelaskan variasi dalam kinerja karyawan.

#### **11. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai *Perumda BPR Bank Jogja***

Stephen, Robbins (2015: 170) disebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Priansa, Donni (2014:291) kepuasan kerja merupakan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah

senang / suka atau tidak senang / tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya.

Cahyani, Nur; Yuniawan, Ahyar (2010), Yohana Novia Saputri, Waruwu, Penunjang. (2019). Hasil penelitian menyebutkan bahwa dalam meningkatkan kinerja karyawan, perlu memperhatikan faktor-faktor kepuasan kerja dan komitmen organisasi karena faktor-faktor ini terbukti mempengaruhi tingkat kinerja karyawan

(Sengaja di kosongkan)