

# **DISERTASI**

**PENGARUH QUALITY OF WORK LIFE (QWL),  
ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB),  
KOMPETENSI DAN PERILAKU INOVASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI PERHUBUNGAN LAUT DI PROPINSI  
SULAWESI SELATAN**

***THE INFLUENCE OF QUALITY OF WORK LIFE (QWL),  
ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB),  
COMPETENCY AND INNOVATION BEHAVIOR ON THE  
PERFORMANCE OF MARITIME TRANSPORTATION  
EMPLOYEES IN SOUTH SULAWESI PROVINCE***

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor

disusun dan diajukan oleh

**MUH. FIRDAUS FAJRIN CANGARA  
A033202005**



kepada

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

## DISERTASI

### **PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE (QWL)*, *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)*, KOMPETENSI DAN PERILAKU INOVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PERHUBUNGAN LAUT DI PROPINSI SULAWESI SELATAN**

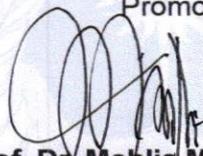
Disusun dan diajukan oleh :

**MUH. FIRDAUS FAJRIN CANGARA**  
**A033202005**

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Doktor Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Pada tanggal 12 Februari 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Promotor



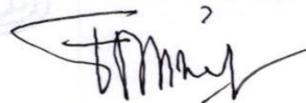
**Prof. Dr. Mahlia Muis, SE., M.Si.**  
NIP. 19660622 199303 2 003

Ko – Promotor



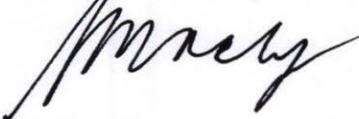
**Prof. Dr. Muhammad Idrus Taba, SE., M.Si.**  
NIP. 19600403 198609 1 001

Ko - Promotor



**Dr. Fauziah Umar, SE., M.Si.**  
NIP. 19610713 198702 2 001

Ketua Program Studi  
Doktor Ilmu Manajemen



**Prof. Dr. Muh. Yunus Amar, SE., MT.**  
NIP. 19620430 198810 1 001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



**Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si.**  
NIP. 19640205 198810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muh. Firdaus Fajrin Cangara  
NIM : A033202005  
Jurusan / Program Studi : Ilmu Manajemen  
Jenjang : Strata 3 (Tiga)

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa, disertasi yang berjudul :

### **PENGARUH QUALITY OF WORK LIFE (QWL), ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB), KOMPETENSI DAN PERILAKU INOVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PERHUBUNGAN LAUT DI PROPINSI SULAWESI SELATAN**

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah di ajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari, ternyata didalam naskah disertasi ini dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan disertasi ini karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.



**Makassar, Februari 2024**  
**Yang membuat pernyataan**

**Muh. Firdaus Fajrin Cangara**

## PRAKATA

**Bismillahirrahmanirrahim,**

Alhamdulillahirobbil'alamin, sembah sujud serta puji syukur kehadirat Allah SWT, yang telah menciptakan kami dengan bekal yang begitu teramat sempurna. Berkat cinta, kasih sayang, rahmat dan hidayat-Nya telah memberikan kekuatan, kesehatan, ilmu pengetahuan dan kemudahan yang Engkau berikan serta teriring ucapan sholawat dan salam keharibaan Rasulullah Muhammad SAW, akhirnya penulis dapat menyelesaikan disertasi ini dengan judul **“PENGARUH QUALITY OF WORK LIFE (QWL), ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB), KOMPETENSI DAN PERILAKU INOVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PERHUBUNGAN LAUT DI PROPINSI SULAWESI SELATAN”**.

Penulisan disertasi ini merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Dalam proses penyusunannya hingga terselesaikannya disertasi ini, penulis merasa belum sempurna dan masih terdapat banyak kekurangan dan kelemahan, untuk itu, sekiranya dalam kesempatan ini penulis mengharapkan banyak masukan saran dan kritik yang dapat dipergunakan sebagai bahan penyempurnaan lebih lanjut.

Pada kesempatan ini, penulis juga ingin mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan moral dan bantuannya. Secara khusus, penulis mengucapkan terima kasih yang setulus-tulusnya, kepada **Prof. Dr. Mahlia Muis, SE., M.Si.**, selaku Promotor, **Prof. Dr. Muhammad Idrus Taba, SE., M.Si.**, selaku Co-Promotor 1 dan **Dr. Fauziah Umar, SE., M.Si.**, selaku Co-Promotor 2, dengan segala ketulusan dan keihlasan yang tidak mengenal waktu dan tempat untuk memberikan bimbingan, dengan penuh keseriusan serta kecermatan dalam memberikan petunjuk-petunjuk perihal prinsip penulisan karya ilmiah kepada Penulis sehingga penulisan disertasi ini dapat dirampungkan.

Selanjutnya, bahwa dengan selesainya penulisan disertasi dan sekaligus selesainya Program Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Hasanuddin, tidak lepas dari berbagi bantuan, baik moral maupun materil, dorongan semangat dan doa dari semua pihak, sehingga izinkan Penulis dengan segala kerendahan hati menyampaikan terimakasih yang tulus dan ikhlas, khususnya kepada :

1. **Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc.**, selaku Rektor Universitas Hasanuddin.
2. **Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si.**, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin dan Jajaran Pimpinannya, Guru Besar, dan Para Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah memberikan izin, kesempatan, fasilitas dan terutama ilmu pengetahuan yang sangat berharga dan tak ternilai kepada Penulis selama mengikuti pendidikan Program Doktoral (S3) Ilmu Manajemen Universitas Hasanuddin.

3. **Prof. Dr. Muhammad Yunus Amar, SE., MT., CIPM.**, selaku Ketua Program Studi (KPS) Doktor (S3) Ilmu Manajemen Universitas Hasanuddin.
4. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada seluruh Tim Penguji dan Penilai, baik Penguji dan Penilai eksternal maupun internal yaitu: **Prof. Dr. Ahmad Alim Bachri, SE., M.Si.**, sebagai Penguji dan Penilai eksternal, **Prof. Dr. Muhammad Yunus Amar, SE., MT., CIPM.**, sebagai Penguji dan Penilai Internal, **Prof. Dr. Siti Haerani, SE., M.Si.**, sebagai Penguji dan Penilai Internal, **Dr. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr.**, sebagai Penguji dan Penilai Internal, **Dr. Muhammad Toaha, SE., M.Si.**, sebagai Penguji dan Penilai Internal, atas segala perhatian, pertanyaan, sanggahan, saran, masukan maupun kritikan dengan segala pengetahuan dan motivasinya selama proses ujian berlangsung demi penyempurnaan disertasi ini.
5. Yang terdalam buat kedua orangtuaku, Ayahanda **Prof. Dr. H. Hafied Cangara, M.Sc.** dan Ibunda **Dra. Hj. Nuraeni Lakku**, mertuaku tercinta, Ayahanda **(Alm) Sulaeman Saleh** dan Ibunda **Sitti Maemunah**, Kakanda **dr. Husni A. Cangara, Ph.D., Sp.Pa., DFM.** dan **Helida O. Cangara**, Adinda **Indra Z. Cangara, ST.** dan **Kharul Omaryadi Cangara, ST.**, yang senantiasa memberikan kasih sayang, motivasi, dukungan moral dan materil, serta do'a yang tulus ikhlas dan selalu terpanjatkan buat penulis serta yang teristimewa dalam hidupku buat istriku tercinta **Samsinar, SE., MM.**, tempatku berkeluh kesah, terima kasih atas kasih sayang, cinta, dukungan, pengorbanan, doa dan air mata buat penulis. Sungguh rasa terima kasih dan banggaku tidak akan pernah cukup jika hanya diungkap lewat tulisan ini, karena begitu besarnya arti dan peran kalian buat penulis.
6. Kepala Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas Utama Makassar, Kepala Kantor Distrik Navigasi Kelas I Makassar, Kepala Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Parepare dan Kepala Kantor Unit Pelayanan Pelabuhan Kelas II Garongkong, Barru yang telah memberikan kesempatan waktu dan tempat dalam melaksanakan penelitian disertasi.
7. Rekan-rekan Mahasiswa Program Studi Doktor (S3) Ilmu Manajemen Universitas Hasanuddin Angkatan 1 yang telah banyak meluangkan waktunya untuk berdiskusi dan berbagi informasi.
8. Seluruh pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang senantiasa memberikan doa, bantuan, dan dukungan baik secara langsung maupun tidak langsung sepanjang proses penyelesaian studi.

Akhirnya Penulis mengharap semoga dengan hadirnya Disertasi ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, terkhusus dalam bidang ilmu manajemen, semoga Allah SWT senantiasa memberkahi dan merahmati kita sekalian dalam setiap aktivitas keseharian sebagai bentuk ibadah di sisih-Nya.

Aamiin...

Makassar, Februari 2024

Muh. Firdaus Fajrin Cangara

## ABSTRAK

MUH. FIRDAUS FAJRIN CANGARA. *Pengaruh Quality of Work Life (QWL), Organizational Citizenship Behavior (OCB), Kompetensi dan Perilaku Inovasi terhadap Kinerja Pegawai Perhubungan Laut di Propinsi Sulawesi Selatan* (dibimbing oleh Mahlia Muis, Muhammad Idrus Taba, dan Fauziah Umar).

Perkembangan kinerja Aparatur Sipil Negara di Indonesia sering menjadi sorotan publik. Hal ini terkait dengan tingkat pelayanan publik, apakah pelayanan publik tersebut telah memberikan tingkat kepuasan kepada masyarakat. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh *Quality of Work Life (QWL)*, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, kompetensi dan perilaku inovasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara. Survei dilakukan terhadap pegawai Perhubungan Laut di Propinsi Sulawesi Selatan dan sampel diambil sebanyak 345 responden dengan metode rumus Slovin. Metode analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan program LISREL. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan perilaku inovasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan QWL dan OCB berpengaruh langsung namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. QWL dan kompetensi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh perilaku inovasi memberikan pengaruh tidak langsung dan signifikan, sedangkan QWL dan kompetensi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh OCB memberikan pengaruh tidak langsung namun tidak signifikan.

Kata kunci: *Quality of Work Life (QWL)*, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, kompetensi, perilaku inovasi, kinerja



## ABSTRACT

MUH FIRDAUS FAJRIN CANGARA. *The Influence of Quality of Work Life (QWL), Organizational Citizenship Behavior (OCB), Competency and Innovation Behavior on Performance of Maritime Transportation Employees in South Sulawesi Province* (supervised by Mahlia Muis, Muhammad Idrus Taba, Fauziah Umar)

The development of the performance of the State Civil Apparatus in Indonesia is often in the public spotlight. This is related to the public service level, whether the public service has provided the satisfaction level to the community. The research aims at examining the influence of Quality of Work Life (QWL), Organizational Citizenship Behavior (OCB), Competency and Innovation Behavior on the performance of State Civil Apparatus. The survey was conducted on Sea Transportation employees in South Sulawesi Province and samples were taken as many as 345 respondents using the Slovin formula method. The data analysis method used the Structural Equation Modelling (SEM) with the LISREL program. The research result indicates that the competency and innovation behavior have the direct and significant influence on the employees' performance, while QWL and OCB have the direct but insignificant effect on the employees' performance. QWL and the competency on the employees' performance mediated by innovation behavior have the indirect and significant influence, while QWL and competency on the employees' performance mediated by OCB have the indirect but insignificant influence.

Keywords: Quality of Work Life (QWL), Organizational Citizenship Behavior (OCB), competency, innovation behavior, performance



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN .....	iii
PRAKATA .....	iv
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xix
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	11
1.3. Tujuan Penelitian .....	12
1.4. Kegunaan Penelitian .....	14
1.4.1. Kegunaan Teoritis .....	14
1.4.2. Kegunaan Praktis .....	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	16
2.1. Tinjauan Teori dan Konsep .....	16
2.1.1. Teori Perilaku Individu Dalam Organisasi .....	16
2.1.2. <i>Quality of Work Life</i> (QWL) .....	19
2.1.3. <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) .....	23
2.1.4. Kompetensi .....	27
2.1.5. Perilaku Inovasi .....	34
2.1.6. Kinerja .....	38
2.2. Tinjauan Penelitian Sebelumnya .....	43
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS .....	66
3.1. Kerangka Konseptual .....	66
3.2. Hipotesis Penelitian .....	68
3.2.1. Hubungan Teoritis <i>Organizational Citizenship</i>	

<i>Behaviour</i> (OCB) dan Kinerja .....	68
3.2.2. Hubungan Teoritis Perilaku Inovasi dan Kinerja...	71
3.2.3. Hubungan Teoritis <i>Quality of Life Work</i> terhadap kinerja .....	72
3.2.4. Hubungan Teoritis <i>Quality of Work Life</i> (QWL) Terhadap Perilaku Inovasi.....	74
3.2.5. Hubungan Teoritis <i>Quality of Work Life</i> (QWL) Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) .....	76
3.2.6. Hubungan Teoritis Hubungan Teoritis <i>Quality</i> <i>of Work Life</i> (QWL) Terhadap Kinerja yang dimediasi Oleh <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) .....	77
3.2.7. Hubungan Teoritis Hubungan Teoritis <i>Quality</i> <i>of Work Life</i> (QWL) Terhadap Kinerja yang dimediasi oleh Perilaku Inovasi .....	78
3.2.8. Hubungan Teoritis Kompetensi Terhadap Kinerja	80
3.2.9. Hubungan Teoritis Kompetensi Perilaku Inovasi...	82
3.2.10. Hubungan Kompetensi Terhadap <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behaviour</i> (OCB) .....	83
3.2.11. Hubungan Teoritis Kompetensi Terhadap Kinerja yang dimediasi Oleh <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behaviour</i> (OCB) .....	85
3.2.12. Hubungan Teoritis Kompetensi Terhadap Kinerja yang dimediasi Oleh Perilaku Inovasi.....	86
 BAB IV METODE PENELITIAN .....	 89
4.1. Rancangan Penelitian .....	89
4.2. Lokasi Dan Waktu Penelitian .....	89
4.3. Ruang Lingkup Penelitian .....	90
4.4. Populasi dan Sample Penelitian .....	91
4.4.1. Populasi Penelitian .....	91
4.4.2. Sample Penelitian .....	91
4.5. Variabel Penelitian .....	93

4.6. Defenisi Operasional Penelitian .....	94
4.6.1. <i>Quality of Work Life</i> .....	94
4.6.2. <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) ...	95
4.6.3. Kompetensi .....	96
4.6.4. Perilaku Inovasi .....	97
4.6.5. Kinerja .....	98
4.7. Uji Instrumen .....	103
4.7.1. Uji Validitas .....	104
4.7.2. Uji Reliabilitas .....	110
4.8 Tehnik Analisis Data .....	113
4.8.1. Analisis Statistik Deskriptif .....	113
4.8.1.1. Analisa Univariat .....	113
4.8.1.2. Menentukan Jawaban Responden dengan Teknik Skala Likert .....	114
4.8.1.3. Menentukan Kriteria Skor Responden	115
4.8.2. Analisa Faktor .....	116
4.8.2.1. KMO dan <i>Barlett's Test</i> .....	116
4.8.2.2. <i>Anti Image Correlation and Communalities</i>	116
4.8.2.3. Analisa <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) .....	116
 BAB V ANALISA HASIL PENELITIAN .....	 119
5.1. Profi Perhubungan Laut .....	119
5.1.1. Visi dan Misi serta Tugas dan Fungsi Perhubungan Laut .....	119
5.1.2. Pengembangan Kompetensi Pegawai di Kementerian Perhubungan .....	122
5.2. Statistik Deskriptif Karateristik Responden .....	124
5.2.1. Distribusi Frekuensi Berdasarkan Jenis Kelamin	124
5.2.2. Distribusi Frekuensi Berdasarkan Umur .....	125
5.2.3. Distribusi Frekuensi Berdasarkan Pendidikan ...	125
5.2.4. Distribusi Frekuensi Berdasarkan Lama Kerja ...	126
5.3. Analisa Hubungan Identitas Responden Dengan Variabel	126
5.3.1. Hubungan Karateristik Jenis Kelamin terhadap	

	<i>Quality of Work Life (QWL)</i> .....	127
5.3.2.	Hubungan Karakteristik Jenis Kelamin terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	128
5.3.3.	Hubungan Karakteristik Jenis Kelamin terhadap Kompetensi .....	129
5.3.4.	Hubungan Karakteristik Jenis Kelamin terhadap Perilaku Inovasi .....	130
5.3.5.	Hubungan Karakteristik Jenis Kelamin terhadap Kinerja .....	131
5.3.6.	Hubungan Karakteristik Usia terhadap <i>Quality of Work Life (QWL)</i> .....	132
5.3.7.	Hubungan Karakteristik Usia terhadap <i>Organizationa Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	133
5.3.8.	Hubungan Karakteristik Usia terhadap Kompetensi	134
5.3.9.	Hubungan Karakteristik Usia terhadap Perilaku Inovasi .....	136
5.3.10.	Hubungan Karakteristik Usia terhadap Kinerja ...	137
5.3.11.	Hubungan Karakteristik Pendidikan terhadap <i>Quality of Work Life (QWL)</i> .....	138
5.3.12.	Hubungan Karakteristik Pendidikan terhadap <i>Organizationa Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	140
5.3.13.	Hubungan Karakteristik Pendidikan terhadap Kompetensi .....	141
5.3.14.	Hubungan Karakteristik Pendidikan terhadap Perilaku Inovasi .....	142
5.3.15.	Hubungan Karakteristik Pendidikan terhadap Kinerja .....	144
5.3.16.	Hubungan Karakteristik Lama Bekerja terhadap <i>Quality of Work Life (QWL)</i> .....	145
5.3.17.	Hubungan Karakteristik Lama Bekerja terhadap <i>Organizationa Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	147
5.3.18.	Hubungan Karakteristik Lama Bekerja terhadap Kompetensi .....	148
5.3.19.	Hubungan Karakteristik Lama Bekerja terhadap	

Perilaku Inovasi .....	150
5.3.20. Hubungan Karakteristik Lama Bekerja terhadap Kinerja .....	152
5.4. Analisis Statistik Deskriptif Kriteria Skor Responden .....	153
5.4.1. Variabel <i>Quality of Work Life</i> (X1) .....	154
5.4.2. Variabel Kompetensi (X2) .....	155
5.4.3. Variabel <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Y1) .....	158
5.4.4. Variabel Perilaku Inovasi (Y2) .....	160
5.4.5. Variabel Kinerja (Y3) .....	162
5.5. Analisa Factor KMO <i>Bartlett's Test</i> .....	164
5.6. SEM ( <i>Structural Equation Modeling</i> ) .....	169
5.6.1. Pengujian Hipotesis pengaruh langsung antar variable .....	172
5.6.2. Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung Variabel .....	176
5.7. Pembahasan .....	177
5.7.1. Pengaruh <i>Organizational Citizenship     Behaviour</i> (OCB) terhadap Kinerja .....	177
5.7.2. Pengaruh Perilaku Individu terhadap Kinerja ...	179
5.7.3. Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> (QWL) terhadap Kinerja.....	180
5.7.4. Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> (QWL) terhadap Perilaku Inovasi .....	181
5.7.5. Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> (QWL) terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) .....	182
5.7.6. Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> (QWL), terhadap Kinerja yang dimediasi oleh <i>Organizational     Citizenship Behaviour</i> (OCB) .....	183
5.7.7. Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> (QWL), terhadap Kinerja yang dimediasi oleh Perilaku Inovasi ...	184
5.7.8. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja .....	185
5.7.9. Pengaruh Kompetensi terhadap Perilaku Inovasi	186

5.7.10. Pengaruh Kompetensi terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)	187
5.7.11. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja yang dimediasi oleh <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)	188
5.7.12. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja yang dimediasi oleh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	189
5.8. Temuan penelitian	190
5.9. Implikasi Penelitian	191
5.8.1. Kontribusi Teoritis	191
5.8.2. Implikasi Empiris	192
5.10. Keterbatasan Penelitian	193
 BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	 194
6.1. Kesimpulan	194
6.2. Saran	197
 DAFTAR PUSTAKA	 201
 LAMPIRAN	 211

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Table Pernyataan ukuran OCB menurut Bateman dan Organ (1983) .....	28
Table 2.2.	Table dimensi pembentuk kemampuan intelektual menurut Robbins & Judge (2015) .....	29
Table 2.3.	Teorikal Mapping .....	54
Table 4.1.	Tabel Populasi Penelitian .....	91
Table 4.2.	Populasi dan Sampling Penelitian .....	92
Tabel 4.3.	Indikator dan Item Penelitian Variabel <i>Quality of Work Life</i> (QWL) .....	99
Tabel 4.4.	Indikator dan Item Penelitian Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) .....	100
Tabel 4.5.	Indikator dan Item Penelitian Variabel Kompetensi .....	101
Tabel 4.6.	Indikator dan Item Penelitian Variabel Perilaku Inovasi ...	102
Tabel 4.7.	Indikator dan Item Penelitian Variabel Kinerja .....	103
Tabel 4.8.	Hasil Uji Validitas Item-Item Pada Variabel <i>Quality of Work Life</i> (X1) .....	106
Tabel 4.9.	Hasil Uji Validitas Item-Item Pada Variabel <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Y1) .....	107
Tabel 4.10.	Hasil Uji Validitas Item-Item Pada Variabel Kompetensi (X2)	108
Tabel 4.11.	Hasil Uji Validitas Item-Item Pada Variabel Perilaku Inovasi (Y2) .....	109
Tabel 4.12.	Hasil Uji Validitas Item-Item Pada Variabel Kinerja (Y3) ...	109
Tabel 4.13.	Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel <i>Quality of Work Life</i> (X1) .....	111
Tabel 4.14.	Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel Kompetensi (X2).....	111
Tabel 4.15.	Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Y1) .....	112
Tabel 4.16.	Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel Perilaku Inovasi (Y2)	112
Tabel 4.17.	Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel Kinerja (Y3) .....	113
Tabel 4.18.	Kriteria dari Skor Responden .....	115
Tabel 5.1.	Distribusi Frekuensi Berdasarkan Jenis Kelamin Pada Pegawai Perhubungan Laut di Provinsi Sulawesi Selatan	124

Tabel 5.2.	Distribusi Frekuensi Berdasarkan Umur Pada Pegawai Perhubungan Laut di Provinsi Sulawesi Selatan .....	125
Tabel 5.3.	Distribusi Frekuensi Berdasarkan Pendidikan Pada Pegawai Perhubungan Laut di Provinsi Sulawesi Selatan .....	125
Tabel 5.4.	Distribusi Frekuensi Berdasarkan Lama Kerja Pada Pegawai Perhubungan Laut di Provinsi Sulawesi Selatan .....	126
Tabel 5.5.	Hubungan Karakteristik Jenis Kelamin terhadap <i>Quality of Work Life</i> (QWL) pada Pegawai Perhubungan Laut di Propinsi Sulawesi Selatan .....	127
Tabel 5.6.	Hubungan Karakteristik Jenis Kelamin terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pada Pegawai Perhubungan Laut di Propinsi Sulawesi Selatan .....	128
Tabel 5.7.	Hubungan Karakteristik Jenis Kelamin terhadap Kompetensi pada Pegawai Perhubungan Laut di Propinsi Sulawesi Selatan .....	129
Tabel 5.8.	Hubungan Karakteristik Jenis Kelamin terhadap Perilaku Inovasi pada Pegawai Perhubungan Laut di Propinsi Sulawesi Selatan .....	130
Tabel 5.9.	Hubungan Karakteristik Jenis Kelamin terhadap Kinerja pada Pegawai Perhubungan Laut di Propinsi Sulawesi Selatan .....	131
Tabel 5.10.	Hubungan Karakteristik Usia terhadap <i>Quality of Work Life</i> (QWL) pada Pegawai Perhubungan Laut di Propinsi Sulawesi Selatan .....	132
Tabel 5.11.	Hubungan Karakteristik Usia terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pada Pegawai Perhubungan Laut di Propinsi Sulawesi Selatan .....	133
Tabel 5.12.	Hubungan Karakteristik Usia terhadap Kompetensi pada Pegawai Perhubungan Laut di Propinsi Sulawesi Selatan .....	134
Tabel 5.13.	Hubungan Karakteristik Usia terhadap Perilaku Inovasi pada Pegawai Perhubungan Laut di Propinsi Sulawesi Selatan .....	136

Tabel 5.14.	Hubungan Karakteristik Usia terhadap Kinerja pada Pegawai Perhubungan Laut di Propinsi Sulawesi Selatan .....	137
Tabel 5.15.	Hubungan Karakteristik Pendidikan terhadap <i>Quality of Work Life</i> (QWL) pada Pegawai Perhubungan Laut di Propinsi Sulawesi Selatan .....	138
Tabel 5.16.	Hubungan Karakteristik Pendidikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pada Pegawai Perhubungan Laut di Propinsi Sulawesi Selatan .....	140
Tabel 5.17.	Hubungan Karakteristik Pendidikan terhadap Kompetensi pada Pegawai Perhubungan Laut di Propinsi Sulawesi Selatan .....	141
Tabel 5.18.	Hubungan Karakteristik Pendidikan terhadap Perilaku Inovasi pada Pegawai Perhubungan Laut di Propinsi Sulawesi Selatan .....	142
Tabel 5.19.	Hubungan Karakteristik Pendidikan terhadap Kinerja pada Pegawai Perhubungan Laut di Propinsi Sulawesi Selatan .....	144
Tabel 5.20.	Hubungan Karakteristik Lama Bekerja terhadap <i>Quality of Work Life</i> (QWL) pada Pegawai Perhubungan Laut di Propinsi Sulawesi Selatan .....	145
Tabel 5.21.	Hubungan Karakteristik Lama Bekerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pada Pegawai Perhubungan Laut di Propinsi Sulawesi Selatan .....	147
Tabel 5.22.	Hubungan Karakteristik Lama Bekerja terhadap Kompetensi pada Pegawai Perhubungan Laut di Propinsi Sulawesi Selatan .....	148
Tabel 5.23.	Hubungan Karakteristik Lama Bekerja terhadap Perilaku Inovasi pada Pegawai Perhubungan Laut di Propinsi Sulawesi Selatan .....	150
Tabel 5.24.	Hubungan Karakteristik Lama Bekerja terhadap Kinerja pada Pegawai Perhubungan Laut di Propinsi Sulawesi Selatan .....	152

Tabel 5.25. Hasil Jawaban Responden terhadap variabel <i>Quality Of Work Life</i> .....	154
Tabel 5.26. Hasil Jawaban Responden terhadap variabel Kompetensi	156
Tabel 5.27. Hasil Jawaban Responden terhadap variabel OCB .....	158
Tabel 5.28. Hasil Jawaban Responden terhadap variabel Perilaku Inovasi .....	161
Tabel 5.29. Hasil Jawaban Respondenterhadap variabel kinerja .....	163
Tabel 5.30. KMO and <i>Bartlett's Test</i> .....	165
Tabel 5.31. <i>Anti Image Matrices Variable</i> Penelitian .....	166
Tabel 5.32. Communalities Variable Penelitian .....	167
Tabel 5.33. Total <i>Variance Explained</i> .....	167
Tabel 5.34. Component Matrix Variable Penelitian .....	168
Tabel 5.35. R Square Variabel Endogen .....	171
Tabel 5.36. Pengaruh Langsung Variabel .....	172
Tabel 5.37. Pengaruh Tidak Langsung Variabel .....	176

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Model Perilaku Organisasi Dasar Robbin (2015) .....	18
Gambar 2.2.	Hubungan perilaku organisasi terhadap lainnya terkait dengan disiplin .....	18
Gambar 2.3.	Alur model tiga tahap kreatifitas .....	35
Gambar 2.4.	<i>Modelling The HRM – Performance Link, Source: Adapted from Philips (1996a) in Bratton &amp; Gold (2012)</i> .....	40
Gambar 2.5.	Model grafis penelitian (Elshifa et al., 2019) .....	52
Gambar 2.6.	Kerangka Konseptual (Fitrio et al., 2020) .....	53
Gambar 3.1.	Kerangka Konseptual Penelitian .....	68
Gambar 5.1.	Struktur Direktorat Jenderal Perhubungan Laut .....	121
Gambar 5.2.	Diagram <i>Scree Plot</i> .....	168
Gambar 5.3.	Koefisien estimasi model hubungan kausal antar variable .....	169
Gambar 5.4.	Structural Model Bagian <i>T-Values</i> .....	170

## DAFTAR LAMPIRAN

Uji Univariat .....	211
Uji Validitas .....	212
Uji Normalitas .....	243
Uji Reliabilitas .....	245
Analisa SEM Lisrel .....	248
Analisa Skor Responden .....	253
<i>Crosstabs</i> .....	278
Analisa KMO and <i>Barlett's Test</i> .....	312

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Dalam rangka usaha pemerintah untuk mengadakan peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara yang efektif, salah satu faktor yang penting dalam program tersebut adalah keberadaan Sumber Daya Manusia (SDM). SDM merupakan hal utama dalam kegiatan pembangunan. Sumber daya manusia yang terus bertumbuh ini diharapkan mampu menggerakkan sektor-sektor perekonomian yang dapat mendorong pembangunan ekonomi, Suwadi (2021). Manusia merupakan faktor utama yang memberikan kontribusi yang cukup besar bagi keberhasilan suatu perusahaan atau institusi dalam mencapai tujuannya, Namun keberadaan SDM tersebut harus dapat ditunjang dengan kuantitas dan kualitas manusianya itu sendiri.

Tekanan globalisasi menuntut SDM untuk mampu menjadi tenaga-tenaga yang andal dan siap memberikan pelayanan yang memuaskan pelanggan, mengembangkan kemampuan-kemampuan baru, produk baru yang inovatif, memiliki komitmen dan mampu mengelolah perubahan melalui Kerjasama kelompok. Mereka dituntut untuk berpikir global (*Think Globally*), serta mempunyai visi yang jauh berwawasan ke depan. Dengan demikian perhatian dan pembinaan kepada SDM merupakan salah satu faktor yang harus terus ditingkatkan, Taba (2010). Salah satu cara penting untuk menciptakan karyawan yang terlibat adalah melalui pemberdayaan kerja yang melibatkan modifikasi tanggung jawab kerja individu. Mengubah tanggung jawab pekerjaan dapat mencakup memperluas tanggung jawab pekerjaan, memberikan otoritas

pengambilan keputusan yang lebih besar, memungkinkan seorang karyawan untuk mengambil inisiatif atau pengarahan diri sendiri, memberikan otonomi yang lebih besar, percaya bahwa karyawan paling tahu bagaimana melakukan tanggung jawab pekerjaan dengan lebih baik, Ross (2021).

Di masa globalisasi dan perubahan yang terus menerus, institusi pemerintah menghadapi tantangan yang mampu memberikan pelayanan publik yang kualitatif kepada warga, institusi pemerintah perlu fokus pada sumber daya yang dapat membantu organisasi berkembang, dalam konteks ini, diperlukan solusi yang tepat untuk memotivasi karyawan mereka untuk mencapai standar kinerja yang lebih tinggi, Ciobanu & Androniceanu (2015).

Manajemen kinerja mengacu pada serangkaian praktik yang saling berhubungan yang dirancang untuk memastikan bahwa kemampuan dan potensi keseluruhan seseorang dinilai, sehingga tujuan yang relevan dapat tercapai ditetapkan untuk pekerjaan dan pengembangan, dan sehingga, melalui penilaian, data tentang perilaku kerja dan kinerja dapat dikumpulkan dan ditinjau, Bratton & Gold (2012).

Kinerja karyawan adalah konstruksi multi-dimensi, yang terdiri dari serangkaian perilaku berbeda yang bersama-sama mempengaruhi fungsi organisasi secara keseluruhan. Selain menilai perilaku spesifik pekerjaan yang mencirikan kinerja, penilaian kinerja juga sering menangkap perilaku yang lebih umum yang tidak selalu terkait dengan fungsi inti karyawan, tetapi tetap dianggap penting untuk kinerja secara keseluruhan, Fauth *et al.*, (2009).

Kinerja pemerintah dapat diukur dengan menilai yang absolut, output dari ketidakadilan (misalnya menimbang apa yang diterima rata-rata masyarakat terhadap prinsip-prinsip etika), atau dengan menilai kriteria yang digunakan untuk mengambil keputusan, ini adalah persepsi prosedural ketidakadilan. Mereka mengira yang terakhir memiliki dampak yang lebih besar pada kepercayaan. Bahkan jika outputnya jelas kurang optimal, tidak serta merta mempengaruhi opini selama pemerintah mengikuti aturan dan prosedurnya sendiri, Miller dan Listhaug (1999). Hal ini membatasi kepercayaan warga dan keterlibatan formal dengan Institusi Pemerintahan. Untuk memenuhi kebutuhan mereka, warga mengandalkan hubungan mereka sendiri atau biaya informal. Jadi siklus kinerja yang buruk telah muncul, melanggengkan budaya hak istimewa dan kronisme, Bouckaert & Walle (2001)

Aparatur Sipil Negara (ASN) secara khusus terlibat dalam pengembangan berbasis kinerja dikarena dua alasan. Pertama, mereka bertanggung jawab untuk merancang dan memperbaiki sistem itu sendiri. Kedua, kinerja mereka sendiri dalam mengelola departemen/kementerian atau lembaga mereka, dan dalam mencapai hasil penyampaian layanan atau peningkatan produktivitas/efisiensi, Ketelaar *et al.*, (2006).

Kinerja ASN acap mendapat sorotan dari berbagai kalangan. Bahkan, berbagai media massa banyak memberitakan tentang buruknya kinerja ASN. Pasalnya, para ASN dinilai kurang produktif, menghamburkan uang negara, dan berdisiplin serta beretos kerja rendah. Stigma buruk itu umumnya ditujukan kepada ASN di hampir seluruh instansi pemerintah, Di Indonesia, jumlah ASN mencapai tak kurang dari lima juta orang. Namun, dari jumlah itu, menurut mantan Menteri

Pendayaan Aparatur Negara, Dr. Muhammad Feisal Tamin, sekitar 60%-nya tidak cukup profesional dan produktif. Fenomena ini jelas memprihatinkan, Basalamah et al., (2019)

Menghadapi tuntutan tugas dan tantangan masa depan dalam kinerja ASN yang baik dan maksimal saat ini diperlukan suatu terobosan pengembangan ASN dalam suatu program, di mana program tersebut harus disusun yang dan didasarkan pada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada ketrampilan yang dibutuhkan birokrasi. Pengembangan pegawai adalah suatu proses peningkatan kemampuan intelektual dan kemampuan fisik melalui Pendidikan dan Latihan serta perbaikan kebutuhan kesehatan jangka panjang dengan menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terbirokrasi, Pasaolong (2022).

*Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* sebagai salah satu faktor dalam kinerja karyawan merupakan suatu pekerjaan empiris pada tingkat individu yang memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja serta memiliki hubungan efektifitas organisasi secara keseluruhan, dengan kata lain semakin besar proporsi karyawan di dalam membantu rekan atau karyawan baru, kehadiran dan ketepatan waktu melebihi batas yang diharapkan, mengelolah perlindungan aset organisasi akan memberikan efektifitas, produktifitas, kepuasan pelanggan dan hasil keuangan perusahaan/organisasi lebih baik, Organ (2018). Perilaku kewarganegaraan (OCB) merupakan perilaku kebebasan yang bukan bagian dari persyaratan pekerjaan formal karyawan, tetapi berkontribusi pada lingkungan psikologis dan sosial tempat kerja, Robbins & Judge (2013).

OCB sangat penting karena deskripsi pekerjaan dalam peranan formal tidak dapat menutupi seluruh rangkaian perilaku yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Secara umum, OCB berkontribusi pada efektivitas organisasi dengan menciptakan modal sosial, meningkatkan efisiensi, dan meningkatkan produktivitas, Somech & Oplatka (2014).

Mengemukakan Organizational Citizenship mencakup berbagai perilaku “peran ekstra” yang seringkali tidak secara formal dimasukkan dalam deskripsi pekerjaan termasuk membantu orang lain, mempromosikan organisasi kepada orang luar, mengsuggesti cara organisasi yang dapat meningkatkan loyalitas karyawan, Fauth *et al.*, (2009). Pentingnya memahami sifat dan sumber perilaku OCB, perilaku penghindaran dari pekerjaan atau sesuatu yang dianggap berbahaya baik dalam individu atau organisasi keseluruhan dianggap sebagai perilaku OCB. Persepsi perilaku terhadap sesuatu yang berbahaya bagi rekan kerja atau organisasi, adalah menghindarinya sehingga dianggap sebagai OCB yang mendorong berfungsinya organisasi secara efektif, Markóczy & Xin (2004).

*Quality of Work Life (QWL)* menjadi salah satu faktor dalam mencapai kinerja yang efektif menjelaskan tentang lingkungan kerja yang menguntungkan yang diperlukan bagi karyawan untuk membuat mereka puas, berkomitmen, dan berorientasi organisasi, Basher Rubel & Kee (2014). Kehidupan kerja yang berkualitas sebagai suatu kondisi kesanggupan karyawan untuk memenuhi kebutuhan mereka melalui pekerjaan yang ditekuninya, dan dipandang sebagai hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Dalam hal ini kebutuhan yang

dimaksudkan adalah perlakuan yang adil, fair, dan karyawan diberi kesempatan untuk memanfaatkan keahlian dan keterampilannya secara optimal, dapat berperan aktif untuk mengelola tugas dan tempatnya bekerja, serta dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, Dessler (2017).

Secara khusus, ada dua hal itu penting, pertama, fokus upaya QWL bukan hanya tentang bagaimana orang dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik, tetapi pada bagaimana pekerjaan dapat menyebabkan orang menjadi lebih baik. Ini merupakan hal berbeda dengan produktivitas lainnya atau peningkatan usaha organisasi lainnya karena dari fokusnya pada hasil untuk individu, kedua, pembeda utama aspek QWL adalah partisipasi dalam proses pembuatan keputusan utama organisasi, tidak juga dapat dikatakan bahwa semua keputusan dibuat secara partisipasi, tapi melainkan orang-orang yang terlibat dalam proses membuat beberapa penting keputusan organisasi yang mempengaruhi mereka, Nadler & Lawler (1983)

Suasana kerja yang efektif dan baik tentunya akan menciptakan kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) yang kondusif bagi tercapainya tujuan organisasi. Kualitas kehidupan kerja sangat berkaitan dengan kepentingan kelompok manusia dalam organisasi. Kualitas kehidupan kerja adalah suatu konsep yang mencakup kualitas yang dirasa (dalam hati pegawai) dari semua aspek keanggotaannya dari organisasi itu. Hal-hal yang dirasa oleh individu dalam organisasi tidak hanya menyangkut kepentingan ekonomis, tetapi juga kepentingan yang berkaitan dengan nilai-nilai pribadi dan sosial dari individu, sehingga mencakup kepuasan pribadi dan kepuasan psikologis, semua faktor-

faktor kepuasan ini akan membentuk konsep kualitas kehidupan, Tjahyanti (2009).

Berbagai riset telah dilakukan yang berhubungan dengan kompetensi terhadap kinerja karyawan, termasuk adanya pengaruh kepemimpinan dan pengetahuan dalam perpektif kompetensi. Peran utama model kompetensi adalah menyelaraskan perilaku karyawan dengan strategi perusahaan, disarankan agar efektivitasnya dievaluasi melalui lensa budaya organisasi atau teori iklim, keduanya menunjukkan bahwa keberhasilan strategi tergantung pada bagaimana karyawan di pada organisasi atau perusahaan memahami dan bertindak berdasarkan strategi tersebut, karena tujuan dari model kompetensi adalah untuk mempengaruhi perilaku yang selaras secara strategis dengan menguraikan tema perilaku yang diharapkan dan dihargai di semua pekerjaan dalam organisasi, Sanchez & Levine (2009). Kompetensi adalah kemampuan atau ability atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, di mana kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik, Robbins & Judge (2013)

Konsep kompetensi umumnya mengacu pada bidang fungsional dan bidang perilaku, pendekatan berbasis kompetensi dalam SDM untuk pendidikan dan pelatihan didorong oleh beberapa faktor yang bersifat global dan universal, seperti laju inovasi teknologi dalam produk dan prosesnya, Le Deist & Winterton (2005). Pengembangan standar kompetensi harus didasarkan pada pengertian kompetensi yang didefinisikan sebagai kemampuan untuk melakukan kegiatan dalam suatu pekerjaan. Kompetensi merupakan konsep luas yang mewujudkan

kemampuan untuk mentransfer keterampilan dan pengetahuan ke situasi baru dalam wilayah kerja yang mencakup organisasi dan perencanaan pekerjaan, inovasi dan mengatasi kegiatan non-rutin, termasuk kualitas keefektifan pribadi yang diperlukan di tempat kerja yang berhubungan dengan rekan kerja, manajer dan pelanggan, Ashworth & Saxton (1990).

Saat ini, ada pemahaman umum dari pelaksanaan Model Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di mana salah satu yang terpenting adalah langkah-langkah lintas sektoral yang berusaha menerapkan reformasi administrasi publik dan membuat layanan sipil efektif, terbuka dan efisien. Sehingga dapat dipahami bahwa model kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, perilaku dan fitur yang dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan tugas yang efektif dan digunakan dalam manajemen staf (perencanaan staf, seleksi, penilaian, pelatihan, perencanaan karir, pengembangan kompetensi) dengan bertujuan untuk membuat layanan sipil yang efisien, transparan dan bertanggung jawab, Liukineviciene & Buivydiene (2016). Berkenaan dengan faktor dan model kompetensi terhadap pencapaian kinerja karyawan atau pegawai, maka bahwasanya faktor tersebut sangat penting dan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai.

Sumber Daya Manusia yang berbasis inovasi adalah mengumpulkan informasi dari berbagai sumber, menggunakannya secara kreatif dan mengubahnya menjadi inovasi yang orisinal dan bermanfaat, yang memberikan persaingan yang berkelanjutan. Setiap perusahaan mungkin memiliki bakat yang belum ditemukan, mengidentifikasi dan mendorong mereka, mengambil keputusan kritis adalah semua tugas SDM berbasis inovasi untuk pembangunan berkelanjutan. Oleh karena itu

mendukung keragaman dalam organisasi untuk penciptaan ide-ide baru sangatlah penting, Bircan & Gençler (2015) Inovasi adalah konsep penting dalam menjelaskan keberhasilan individu dan bisnis yang pada akhirnya memberikan dampak pada pertumbuhan ekonomi, karena penerapan awal ide-ide baru secara kontekstual, baik teknologi maupun organisasi di dalam aktivitas ekonomi membantu mempertahankan keunggulan kompetitif bagi individu secara khusus dan organisasi secara umum, Vila *et al.* (2014).

Institusi pemerintah dalam pandangan persaingan globalisasi saat ini dituntut mengedepankan ide – ide yang inovatif dan modernisasi sehingga dapat memberikan pelayanan yang efektif. Tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi dapat dilakukan dan dipahami secara inovatif sebagai bentuk khusus dari penanganan yang berfokus pada masalah dalam pengaturan pekerjaan, dengan demikian, perilaku kerja yang inovatif dapat membantu individu untuk meningkatkan dirinya dengan tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi dengan menghasilkan, mempromosikan, dan mewujudkan ide-ide untuk memodifikasi diri sendiri atau lingkungan kerja. (Janssen, 2000). SDM di organisasi pemerintahan disebut Aparatur Sipil Negara (ASN). ASN merupakan salah satu aset bagi birokrasi yang diharapkan mampu mewujudkan cita-cita pemerintahan berkelas dunia. Berbagai upaya yang dilakukan pemerintah baik dari sisi regulasi ataupun pemberian insentif ternyata belum mampu mendorong munculnya perilaku inovatif ASN di Indonesia yang dibuktikan dengan rendahnya Indeks Inovasi Global yang dimiliki Negara Republik Indonesia, Murdiastuti *et al.* (2021).

Peningkatan kinerja saat ini dalam era 4.0 yakni era di mana setiap SDM mampu menyesuaikan dan menerapkan system teknologi yang terintegritas dalam suatu jaringan yang pada akhirnya memberikan pengaruh terhadap perilaku individu manusia. Demikian halnya dengan Aparatur Sipil Negara, konsep pelayanan masyarakat akan berjalan sustainable mengikuti perkembangan teknologi ke arah modern untuk memberikan jaminan keefektifan dan keefesiensi kerja yang beefek kepada tingkat kepuasan Masyarakat.

Individu ASN sebagai pelayan masyarakat dalam menyesuaikan perkembangan jaman yang ke arah modern, harus berupaya mengembangkan diri dengan melakukan pola terobosan pengembangan perilaku diri seperti meningkatkan ide inovasi, kompetensi dan peningkatan perilaku kewarganegaraan (OCB) yang memberikan kontribusi positif terhadap *Quality of Work Life* (QWL) dan kinerja pribadi seecara khusus dan secara umum terhadap institusi pemerintah.

Kondisi inilah yang menarik perhatian peneliti menjadikan pegawai perhubungan laut di Sulawesi Selatan khususnya di Pelabuhan Makassar, Parepare dan Barru yang merupakan ASN Pemerintahan di bidang transportasi laut sebagai obyek penelitian.

Alasan pemilihan ketiga Pelabuhan tersebut sebagai obyek penelitian, pertama karena institusi Pelabuhan tersebut sangat terbuka untuk sebagai obyek penelitian. Kedua, ketiga intitusi pelabuhan tersebut memiliki jumlah pegawai paling besar di Propinsi Sulawesi Selatan dengan tingkat volume lalu lintas kapal sangat tinggi, tingkat kebutuhan pelayanan masyarakat akan kepentingan di sektor transportasi laut seperti dokumen kapal dan kepelautan yang tinggi memberikan pengaruh

terhadap tingkat pekerjaan ASN di ketiga kantor tersebut cukup tinggi sehingga sangat menunjang analisis permasalahan penelitian. Keempat, penelitian tentang *Quality of Work Life* (QWL), kompetensi, *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), Perilaku Inovasi ASN Pelabuhan dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai itu sendiri masih jarang dilakukan khususnya di Propinsi Sulawesi Selatan. Kelima, keinginan kuat dari peneliti untuk memberikan sumbangsih terhadap sumber daya manusia di bidang perhubungan laut.

Obyek kajian dalam studi ini memilih karyawan adalah semua tingkatan level pegawai, baik staf maupun atasan/pejabat struktural. Alasan pemilihan objek kajian untuk semua level karyawan adalah untuk mengetahui tingkat kecenderungan pengaruh perilaku individu terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan khususnya mengenai QWL, OCB, Kompetensi dan Perilaku Inovasi.

## **1.2. Rumusan Permasalahan**

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis merumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah *Quality of Work Life* (QWL) secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai
2. Apakah *Quality of Work Life* (QWL) secara langsung berpengaruh terhadap dengan *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) Pegawai
3. Apakah *Quality of Work Life* (QWL) secara langsung berpengaruh terhadap Perilaku Inovasi pegawai.
4. Apakah *Quality of Work Life* (QWL) berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai variabel intervening

5. Apakah *Quality of Work Life* (QWL) berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan Perilaku Inovasi sebagai variabel intervening
6. Apakah *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai
7. Apakah Perilaku Inovasi secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja pegawai
8. Apakah kompetensi secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja pegawai.
9. Apakah kompetensi secara langsung berpengaruh terhadap Perilaku Inovasi pegawai
10. Apakah Kompetensi secara langsung berpengaruh terhadap *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) pegawai.
11. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai variabel intervening
12. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan Perilaku Inovasi sebagai variabel intervening

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung *Quality of Work Life* (QWL) terhadap kinerja pegawai
2. Untuk mengetahui pengaruh langsung *Quality of Work Life* (QWL) terhadap *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) pegawai.

3. Untuk mengetahui pengaruh langsung *Quality of Work Life* (QWL) terhadap perilaku inovasi pegawai.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) terhadap kinerja pegawai dengan *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai variabel intervening
5. Untuk mengetahui pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan perilaku inovasi sebagai variabel intervening
6. Untuk mengetahui pengaruh langsung *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap kinerja pegawai
7. Untuk mengetahui pengaruh langsung perilaku inovasi terhadap kinerja pegawai
8. Untuk mengetahui pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai.
9. Untuk mengetahui pengaruh langsung kompetensi terhadap perilaku inovasi pegawai
10. Untuk mengetahui pengaruh langsung Kompetensi terhadap *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) pegawai.
11. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai variabel intervening
12. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan perilaku inovasi sebagai variabel intervening.

## **1.4. Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1. Kegunaan Teoritis**

Terdapat beberapa manfaat atau kegunaan teoritis yang diharapkan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian diharapkan memberikan gambaran hubungan antara *Quality of Work Life (QWL)* dan kompetensi pegawai terhadap *Organization Citizenship Behaviour (OCB)*, perilaku inovasi dan kinerja Aparatur Sipil Negara dan dampaknya terhadap kualitas manajemen institusi pemerintahan di lingkungan pelabuhan Sulawesi Selatan.
2. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran mengenai perkembangan *Quality of Work Life (QWL)*, kompetensi, *Organization Citizenship Behaviour (OCB)*, perilaku inovasi dan kinerja pegawai.
3. Sebagai bahan referensi untuk pengembangan penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan perilaku *Quality of Work Life (QWL)*, kompetensi terhadap *Organization Citizenship Behaviour (OCB)*, perilaku inovasi dan kinerja pegawai.

### **1.4.2. Kegunaan Praktis**

Secara praktis, terdapat beberapa kegunaan sebagai berikut :

1. Menambah wawasan pengetahuan dan pengembangan penelitian mengenai teoritis dan praktisi *Quality of Work Life (QWL)*, *Organization Citizenship Behaviour (OCB)*, kompetensi, perilaku inovasi dan kinerja pegawai.
2. Pegawai/karyawan, sebagai subyek penelitian, akan memberikan kontribusi yang menimbulkan perilaku positif khususnya terhadap

perilaku *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) dan Inovasi Pegawai sehingga memberikan pengaruh terhadap kinerjanya

3. Hasil penelitian diharapkan memberikan solusi untuk tingkat kualitas operasional / *Quality of Work Life* (QWL) manajemen kantor untuk menjadi lebih baik.
4. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi ataupun menjadi gap penelitian bagi peneliti-peneliti selanjutnya yang memiliki permasalahan yang relevan
5. Secara Implementatif dapat dijadikan sebagai acuan bagi pengambil kebijakan pada organisasi atau institusi dalam memahami perilaku individu dalam organisasi.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Teori dan Konsep**

##### **2.1.1. Teori Perilaku Individu dalam Organisasi**

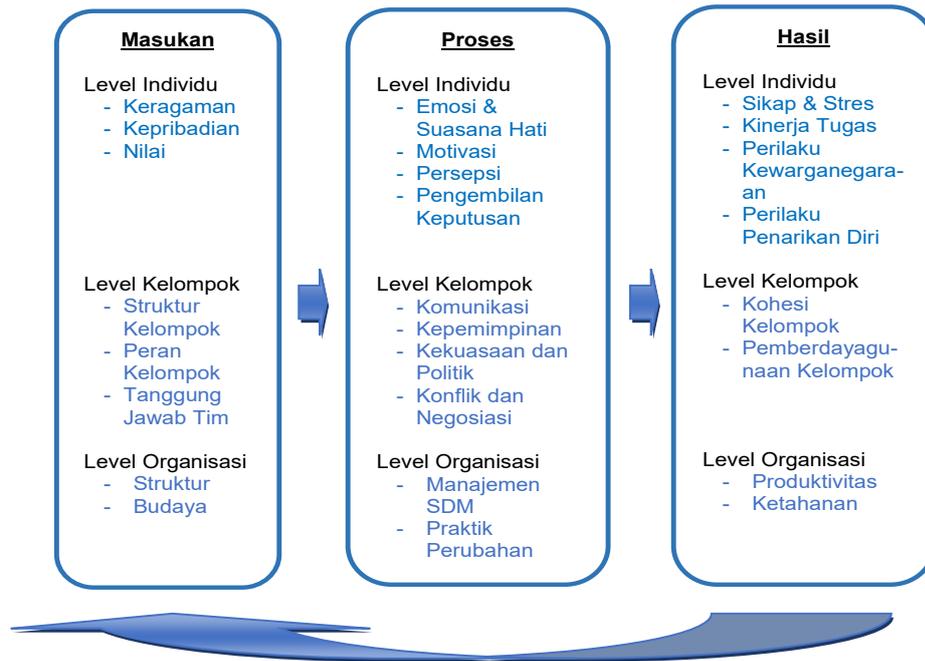
Pandangan umum dengan bersumber pada beberapa teori berkaitan dengan teori ekonomi, di mana teori ekonomi tersebut mengacu pada teori ekonomi mikro dan ekonomi makro, menghubungkan dengan teori perilaku organisasi, maka teori ekonomi mikro lebih memiliki kecenderungan mengimplikasi dikarenakan ekonomi mikro merupakan ilmu yang mempelajari tingkah laku ekonomis secara individual sebagai unit pengambil keputusan, Salvatore (2004)

Beberapa teori yang dikemukakan oleh para ahli yang dijadikan teori utama (*grand theory*) mengacu pada teori perilaku organisasi, dengan perpektif perilaku individu, kelompok dan organisasi, kemudian penulis menarik perpektif perilaku individu sebagai bahan kajian dalam penulisan ini.

Perilaku Organisasi menurut Robbins & Judge (2015) adalah sebuah bidang studi yang menginvestasi pengaruh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku di dalam organisasi, untuk tujuan penerapan, pengetahuan demi peningkatan efektifitas organisasi. Perilaku organisasi adalah sebuah bidang studi berarti ia merupakan area ketrampilan yang jelas dengan tubuh keilmuan yang umum, hal ini mempelajari tiga penentu perilaku dalam organisasi yaitu individu, kelompok dan struktur, selain itu perilaku organisasi menerapkan pengetahuan yang diperoleh mengenai individu, kelompok dan efek dari struktur terhadap perilaku untuk membuat organisasi bekerja dengan lebih

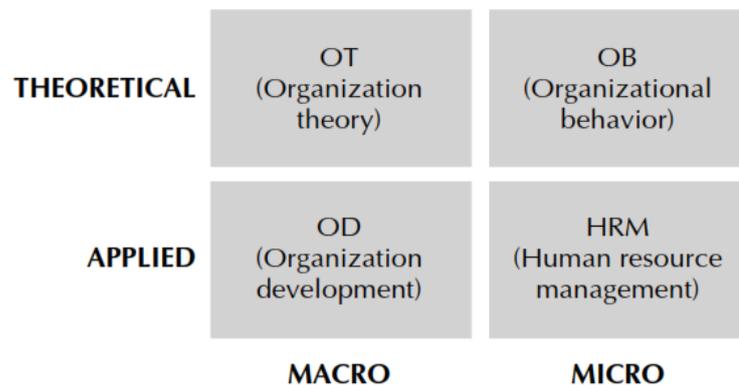
efektif. Ringkasnya perilaku organisasi adalah studi mengenai apa yang orang-orang lakukan dalam sebuah organisasi dan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kinerja organisasi, oleh karena perilaku organisasi sangat berpusat secara khusus pada situasi terkait pekerjaan, maka perilaku organisasi lebih menekankan perilaku dalam hubungannya dengan pekerjaan, kerja, ketidakhadiran, peputaran pegawai, produktifitas, kinerja manusia dan manajemen.

Rubens & Judge (2015) menggambarkan sebuah model umum yang mendefinisikan bidang perilaku organisasi, dengan memperlihatkan parameter-parameternya dan mengidentifikasi masukan, proses dan keluaran. Sebuah model adalah sebuah abstraksi dari realita dan sebuah representasi yang dinyatakan dari beberapa fenomena. Dengan mengajukan tiga jenis variabel tersebut di atas (masukan., proses dan keluaran) pada tiga level analisis (individu, kelompok dan organisasi). Masukan (input) adalah variabel seperti kepribadian, struktur kelompok, dan budaya organisasi yang berujung pada proses, variabel ini akan menetapkan tahap untuk apa yang akan terjadi pada sebuah organisasi kedepannya. Proses adalah tindakan-tindakan individu, kelompok dan organisasi terlibat di dalamnya sebagai hasil dari masukan yang berujung pada hasil tertentu. Keluaran (*output*) adalah variabel-variabel kunci yang anda akan jelaskan atau prediksi dan yang dipengaruhi oleh variabel – variabel lainnya.



Gambar 2.1. Model Perilaku Organisasi Dasar Robbins (2015)

Demikian halnya dengan pandangan Luthans (2009) yang sejak awal, mengemukakan bahwa perilaku organisasi harus menjawab pertanyaan bagaimana konsep dan teknik ilmu perilaku serta perbedaannya dengan psikologi terapan atau industri tradisional dalam praktisi manajemen.



Gambar 2.2. Hubungan perilaku organisasi terhadap lainnya terkait dengan disiplin

Gambar 2.2 menunjukkan secara umum hubungan antara dan penekanan dari perilaku organisasi (OB) dan disiplin terkait teori organisasi (OT), pengembangan organisasi (OD), dan manajemen sumber daya manusia (HRM). Seperti yang ditunjukkan, OB cenderung lebih berorientasi teoritis dan pada level analisis mikro. Secara khusus, OB menarik dari banyak kerangka teori ilmu perilaku yang berfokus pada pemahaman dan penjelasan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Singkatnya, perilaku organisasi dapat didefinisikan sebagai pemahaman, prediksi, dan pengelolaan perilaku manusia dalam organisasi.

Banyak penelitian telah dilakukan untuk memverifikasi kepentingannya sebagai penjelasan tentang perilaku manusia secara umum dan perilaku organisasi, perilaku organisasi sangat kompleks dan mencakup banyak input dan dimensi, teori kognitif, behavioristik, dan sosial dapat digunakan untuk mengembangkan kerangka kerja keseluruhan untuk pendekatan berbasis bukti, Luthans (2009) Menurutnya bahwa perilaku organisasi dapat digambarkan dengan pendekatan kognitif karena pendekatan kognitif terhadap perilaku manusia memiliki banyak sumber masukan dan dapat dikatakan hanya bahwa pendekatan kognitif memberi orang lebih banyak "kredit" daripada yang lain

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

*Quality of Work Life* (QWL) mengacu pada keadaan menyenangkan atau tidak menyenangkannya lingkungan pekerjaan bagi seseorang. Tujuan utamanya adalah pengembangan lingkungan kerja yang sangat baik bagi karyawan dan juga bagi produksi. Fokus utama

dari *Quality of Work Life* (QWL) sendiri adalah bahwa lingkungan kerja dan semua pekerjaan di dalamnya harus sesuai dengan orang-orang dan teknologi, Davis dan Newstrom (1994)

*Quality of Work Life* (QWL) menjadi salah satu faktor dalam mencapai kinerja yang efektif menjelaskan tentang lingkungan kerja yang menguntungkan yang diperlukan bagi karyawan untuk membuat mereka puas, berkomitmen, dan berorientasi organisasi, Basher Rubel & Kee (2014). Kehidupan kerja yang berkualitas sebagai suatu kondisi kesanggupan karyawan untuk memenuhi kebutuhan mereka melalui pekerjaan yang ditekuniya, dan dipandang sebagai hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Dalam hal ini kebutuhan yang dimaksudkan adalah perlakuan yang adil, fair, dan karyawan diberi kesempatan untuk memanfaatkan keahlian dan keterampilannya secara optimal, dapat berperan aktif untuk mengelola tugas dan tempatnya bekerja, serta dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, Dessler (2017)

QWL sangat penting bagi organisasi untuk meningkatkan tingkat kepuasan karena karyawan yang memiliki puas bertanggung jawab untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi mereka, Basher Rubel & Kee (2014) pada penelitian mereka, adalah melakukan pengujian terhadap hubungan antara QWL dengan kinerja karyawan, dimana dalam studi ini, diverifikasi bahwa kompensasi dan tunjangan, perilaku atasan, keseimbangan kehidupan kerja secara signifikan dianggap sebagai dimensi QWL yang merupakan prediktor kepuasan kerja, Santosa & Indrawati (2020) dalam penelitiannya mengenai QWL adalah proses perusahaan dalam merespon kebutuhan karyawan serta persepsi dan

pengalaman karyawan terhadap lingkungan kerjanya. Dalam penelitiannya mengukur tingkatan pengaruh QWL terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Aparatur Sipil Negara (ASN) dan hasilnya QWL mempengaruhi secara signifikan terhadap OCB. Sekarang tampaknya QWL mungkin menjadi korban lain dari sindrom fadisme manajerial yang menjatuhkan begitu banyak inovasi di tempat kerja; inovasi tahun ini dengan cepat berlalu karena tidak lagi baru dan kehilangan perhatian media dan manajer yang telah diminta untuk menggunakannya, akan menjadi kesalahan besar untuk mengulang pola ini dengan QWL karena kematiannya dapat mengakibatkan hilangnya konsep penting dan pendekatan yang valid, Nadler & Lawler (1983)

Menurut Islam (2009) kualitas hidup adalah fenomena sosiologis dan psikologis, dalam dunia tempat kerja, istilah 'QWL' adalah 'bekerja dalam keunggulan' dan 'kondisi kerja' seperti standar hidup, gaya hidup. Kini istilah tersebut berkembang dengan diperkenalkannya *social compliance* (SC) di tempat kerja.

Gambaran kualitas adalah kualitas layanan untuk pelanggan hingga kualitas kehidupan kerja (QWL) untuk karyawan. QWL adalah fondasi kesejahteraan karyawan dan mengarah pada kinerja yang lebih baik, Nayak & Sahoo (2015).

Paradigma yang mengedepankan bahwa karyawan sebagai bagian dari organisasi perlu terus diperbaiki oleh organisasi melalui implementasi dari kualitas kehidupan kerja yang baik. Organisasi, dalam hal ini adalah pimpinan perlu mengupayakan terjaminnya kualitas kehidupan kerja di lingkungan kerja. Karena kepuasan atas kualitas kehidupan kerja memiliki peran dalam perasaan positif karyawan atas

lingkungan kerja sehingga hasil akhir yang diharapkan adalah karyawan merasa puas dan produktivitas dapat meningkat. Kualitas kehidupan kerja juga dapat dihubungkan dengan perilaku ekstra peran karyawan, sikap optimis serta motivasi kerja mereka. Inilah beberapa hal yang terangkum dari beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti menyangkut pentingnya implementasi kualitas kehidupan kerja. Beberapa Perusahaan besar di dunia telah menyadari pentingnya praktek kualitas kehidupan kerja bagi perkembangan organisasi, maka mereka mengembangkan beberapa langkah implementasi kualitas kehidupan kerja dan telah memperoleh manfaat berupa umpan balik positif dari para karyawan, Helmiatin (2012), menurutnya sebagai sebuah cara pandang, definisi dari kualitas kehidupan kerja dapat juga disebut sebagai filsafat. Seperti disebutkan di atas, bahwa konsep kualitas kehidupan kerja dikembangkan berdasarkan gerakan demokrasi industri di negara maju. Filsafat ini menyoroti hubungan diantara manajemen, pekerja dan organisasi. Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu kondisi kerja sebagai hasil dari interaksi antara individu dan pekerjaannya sehingga membuat pekerja lebih produktif dan memberi kepuasan kerja, Helmiatin (2012).

Kualitas kehidupan kerja mungkin sangat penting bagi organisasi, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan moral karyawan, karena mempengaruhi tingkat absensi, perputaran kerja dan tingkat produktivitas, dan bahwa organisasi harus bekerja untuk memberikan kualitas kehidupan kerja yang tinggi agar dapat terus menarik dan mempertahankan karyawan, dan tidak terbatas Kepentingannya dalam meningkatkan sifat hubungan dengan karyawan tidak hanya, tetapi harus

diperluas untuk mencakup peningkatan kualitas lingkungan kerja secara menyeluruh dengan berkontribusi menjadikan lingkungan kerja sebagai fokus, sehingga kontribusi karyawan menjadi lebih penting dan bermanfaat bagi organisasi, serta sejumlah faktor yang berkontribusi untuk meningkatkan kapasitas produksi sumber daya manusia, dan memungkinkannya untuk berpindah dari situasi saat ini ke situasi yang diinginkan di tempat kerja, dan dengan demikian sumber daya manusia. sumber daya adalah salah satu yang paling penting adalah sumber daya dalam organisasi karena peran aktif yang dimainkannya dalam merencanakan dan melaksanakan aktivitas organisasi, dan tidak diragukan lagi bahwa hal ini memerlukan penyediaan lingkungan kerja yang sesuai dan kualitas kehidupan kerja, Al-qaisi (2022).

### **2.1.3. *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)***

*Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* merupakan bagian dari ilmu perilaku organisasi, OCB merupakan bentuk perilaku kerja yang biasanya tidak terlihat atau diperhitungkan. Terdapat dua pendekatan terhadap konsep OCB yaitu OCB merupakan kinerja *extra role* yang terpisah dari *in role* atau kinerja yang sesuai deskripsi kerja. Pendekatan ini mengidentifikasi perilaku anggota organisasi dengan perilaku kewarganegaraan. Keberadaan OCB merupakan dampak dari keyakinan dan persepsi individu dalam organisasi terhadap pemenuhan hubungan perjanjian dan kontrak psikologis. Perilaku ini muncul karena perasaan individu sebagai anggota organisasi yang memiliki rasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih dari organisasi, Saleem & Amin (2013)

Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku yang bersifat sukarela yang bukan merupakan tindakan terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi dan perilaku individu sebagai bentuk kepuasan yang tidak diperintahkan secara formal serta tidak berkaitan secara langsung dengan sistem reward yang formal, Christianus (2020). Kebutuhan untuk membedakan kontribusi positif aktif dari menghindari menyakiti orang lain dalam konsep perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB). Hal ini menunjukkan kegunaan perbedaan dengan menunjukkan bahwa penghindaran perilaku berbahaya memainkan peran utama dalam perbedaan yang dianggap sebagai OCB., bahwasanya perbedaan mempengaruhi perilaku penghindaran apa yang dianggap sebagai OCB melalui pengaruh kombinasi persepsi orang tentang bahaya dan kemampuan orang untuk lolos dari beberapa perilaku negative, Markóczy & Xin (2004) dalam pandangan mereka bahwa konsep OCB menjadi domain utama dalam bekerja atau berorganisasi untuk menghindari perilaku-perilaku negatif sehingga kemungkinan-kemungkinan situasi bahaya yang timbul dapat dihindari.

OCB juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (ekstra role) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung, artinya, seseorang yang memiliki OCB tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun OCB lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti membantu rekan di saat jam istirahat dengan sukarela adalah salah satu contohnya, Ahdiyana (2019). Mengemukakan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) mencakup berbagai perilaku

“peran ekstra” yang seringkali tidak secara formal dimasukkan dalam deskripsi pekerjaan termasuk membantu orang lain, mempromosikan organisasi kepada orang luar, mengsuggesti cara organisasi yang dapat meningkatkan loyalitas karyawan, Fauth *et al.*, (2009)

Konsep pentingnya pemahaman perilaku OCB dijelaskan oleh Bateman dan Organ pada tahun 1983, Markóczy & Xin (2004) menganggap bahwa sifat dan sumber perilaku OCB telah menjadi prioritas tinggi, perilaku OCB didefinisikan sebagai perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam system formal dan secara agregat mempromosikan berfungsinya organisasi secara efektif. Bateman dan Organ pertama kali menciptakan istilah *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dengan mengoperasionalkan konsep tersebut dengan memasukkan dua jenis perilaku :

1. Kontribusi positif aktif, seperti ketepatan waktu dan kehadiran di luar aturan yang ditegakkan secara ketat.
2. Kelalaian merugikan rekan kerja atau organisasi, seperti menahan diri dari keluhan, banding atau tuduhan dari hal-hal yang sepele.

Perilaku *discretionary* individu dalam OCB menurut Dennis W. Organ, Philip M. Podsakoff (2006) bukan merupakan suatu persyaratan absolut dari diskripsi kerja. OCB bukan sekedar perilaku yang melibatkan pilihan individu. Seseorang tidak akan dihukum jika ia memilih untuk tidak melakukan hal tersebut. OCB baik secara langsung atau eksplisit tidak dikenal dalam *system reward* yang normal yang ada dalam organisasi kerja karyawan. OCB secara keseluruhan meningkatkan fungsi organisasi secara efisien dan efektif. Secara keseluruhan yang dimaksud adalah

jumlah perilaku seseorang sepanjang waktu dan jumlah perilaku seseorang sepanjang waktu dan jumlah perilaku setiap orang dalam kelompok, bagian maupun organisasi. Implementasi perilaku OCB menurut Organ tahun 1990, Allison *et al.* (2001) dibagi dalam 5 dimensi bentuk perilaku sebagai berikut :

1. *Altruism*

tindakan sukarela yang membantu sesama karyawan dengan masalah terkait pekerjaan

2. *Civic Virtue*

partisipasi sukarela dan dukungan fungsi organisasi baik yang bersifat profesional maupun sosial, pada umumnya mencari kepentingan terbaik organisasi

3. *Conscientiousness*

Pola yang melampaui persyaratan peran dan tugas minimal yang dibutuhkan

4. *Courtesy*

Pemberlakuan diskresioner dari perilaku perhatian bijaksana yang mencegah masalah terkait pekerjaan bagi orang lain

5. *Sportmanship*

kemauan untuk mentolerir ketidaknyamanan dan pemaksaan yang tak terelakkan yang menghasilkan organisasi tanpa mengeluh dan melakukannya dengan sikap positif

OCB merupakan fungsi bagaimana karyawan mendefinisikan perilaku pekerjaan dalam peran dan peran ekstra. temuan penting dalam pemahaman OCB adalah menyiratkan bahwa karyawan biasanya dipandang sebagai warga negara yang baik mungkin hanya melakukan

apa yang mereka lakukan dianggap sebagai komponen dari pekerjaan mereka. Perilaku seperti itu sangat berbeda dari keputusan karyawan untuk melebihi apa yang mereka anggap sebagai persyaratan pekerjaan mereka. Meskipun ada variasi dalam definisi pekerjaan pada setiap karyawan, karyawan melihat pekerjaan mereka kembali sebagai tanggung jawab serupa sejauh mereka memegang kesetaraan posisi struktural dalam jaringan sosial organisasi, Morrison (1994)

#### **2.1.4. Kompetensi**

Kompetensi adalah kemampuan atau ability atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor yakni kemampuan intelektual dan kemampuan fisik, Robbins & Judge (2015). Kemampuan Intelektual (*Intellectual Ability*) adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas mental – berpikir, penalaran dan memecahkan masalah. Kebanyakan masyarakat menempatkan nilai yang tinggi pada intelektualitas dan untuk alasan yang baik, Orang-orang cerdas umumnya memperoleh lebih banyak uang dan memperoleh tingkat Pendidikan yang lebih tinggi, mereka juga memungkinkan muncul sebagai pemimpin kelompok, meskipun demikian saat orang-orang tidak selalu mampu menilai kemampuan kognitifnya secara benar, faktor-faktor asli yang mempengaruhi serta pengujian kecerdasan intelektual adalah kontroversial. Ada 7 dimensi yang dapat membentuk kemampuan intelektual yakni kecerdasan angka, komprehensi verbal, kecepatan perseptual, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi spasial dan ingatan. Uraian penjelasannya dapat dilihat pada table 2.1. dimensi sebagai berikut :

Table 2.1. Table dimensi pembentuk kemampuan intelektual menurut Robbins & Judge (2015)

DIMENSI	DESKRIPSI	CONTOH PEKERJAAN
Kecerdasan Angka	Kemampuan untuk melakukan aritmatika yang cepat dan akurat	Akuntan, Menghitung pajak penjualan atas serangkaian item
Komprehensi Verbal	Kemampuan untuk memahami apa yang dibaca dan didengar & hubungan antarkata	Manajer Pabrik, mengikuti kebijakan perusahaan dalam perekrutan
Kecepatan Perseptual	Kemampuan untuk mengidentifikasi kesamaan dan perbedaan visual secara cepat dan akurat	Investigator Kebakaran, mengidentifikasi petunjuk untuk memastikan biaya kerugian kebakaran
Penalaran Induktif	Kemampuan untuk mengidentifikasi urutan logis dalam sebuah masalah dan kemudian memecahkan masalah	Peneliti Pasar, Meramalkan permintaan untuk sebuah produk dalam periode waktu mendatang
Penalaran deduktif	Kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi sebuah argumen	Pengawas, memilih antara 2 saran yang berbeda yang ditawarkan pekerja
Visualisasi spasial	Kemampuan untuk mengimajinasikan bagaimana sebuah objek terlihat jika posisinya dalam ruang diubah	Dekorator Interior, mendekor ulang sebuah kantor
Ingatan	Kemampuan untuk mempertahankan dan meningkatkan pengalaman masa lalu	agen penjualan, mengingat nama-nama pelanggan

Di dalam pengembangan terdapat perubahan alami pekerjaan yang menyebabkan kemampuan intelektual semakin meningkat untuk banyak pekerjaan, namun kemampuan fisik telah dan akan tetap bernilai. Kemampuan fisik (*Physical Ability*) adalah kapasitas untuk melkukan tugas yang menuntut stamina, ketangkasan, kekuatan dan karateristik-karateristik yang sama. Riset atas ratusan pekerjaan telah mengidentifikasi Sembilan kemampuan dasar yang dibutuhkan dalam pekerjaan fisik, hal ini dapat dijelaskan dalam table 2.2. sebagai berikut :

Table 2.2. Table kemampuan fisik dasar menurut Robbins & Judge (2015)

<b>Faktor Kekuatan</b>		
1	Kekuatan Dinamis	Kemampuan untuk menggunakan dorongan otot berulang - ulang atau terus-menerus sepanjang waktu
2	Kekuatan Otot	Kemampuan untuk menggunakan kekuatan otot dengan menggunakan otot tubuh (khususnya bagian abdominal)
3	Kekuatan Statis	Kemampuan untuk menggunakan kekuatan atas objek eksternal
4	Kekuatan Eksplosif	Kemampuan untuk menghabiskan maksimum energi dalam satu atau serangkaian tindakan eksplosif
<b>Faktor Fleksibilitas</b>		
5	Fleksibilitas Memanjang	Kemampuan untuk menggerakkan otot tubuh dan punggung sejauh mungkin
6	Fleksibilitas Dinamis	Kemampuan untuk membuat pergerakan fleksibel cepat dan berulang
<b>Faktor lainnya</b>		
7	Koordinasi Tubuh	Kemampuan untuk menggerakkan tindakan simultan dari bagian bagian tubuh berbeda
8	Keseimbangan	Kemampuan untuk mempertahankan keseimbangan meskipun ada dorongan yang mengganggu keseimbangan
9	Stamina	kemampuan untuk melanjutkan usaha maksimum yang membutuhkan usaha panjang

Pengertian kompetensi menurut Fogg (2004 : 90) dibagi menjadi 2 yaitu kompetensi dasar (*threshold*) dan kompetensi pembeda (*differentiating*)

1. Kompetensi dasar (*threshold*) adalah karakteristik utama, yang biasanya berupa pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca.
2. Kompetensi pembeda (*differentiating*) adalah kompetensi yang membuat seseorang berbeda dari yang lain.

Menurut Spencer and Spencer (1993 : 9) Kompetensi adalah sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya. kompetensi terdiri dari 5 (lima) karakteristik yaitu :

1. *Motives*, adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan. Spencer (1993) menambahkan bahwa motives adalah “*drive, direct and select behavior toward certain actions or goals and away from others* “. Misalnya seseorang yang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan – tujuan yang memberi suatu tantangan pada dirinya sendiri dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan semacam “*feedback*“ untuk memperbaiki dirinya.
2. *Traits*, adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. misalnya percaya diri (*Self- confidence*), kontrol diri (*self control*), *stress resistance*, atau *hardiness* (ketabahan/daya tahan).
3. *Self Concept*, adalah sikap dan nilai – nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui nilai yang dimiliki seseorang dan apa yang menarik bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.
4. *Knowledge*, adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu atau ruang lingkup. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar tetapi tidak bias

melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.

5. *Skills*, adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Beberapa tahun terakhir istilah kompetensi menjadi populer di kalangan praktisi manajemen SDM. Kompetensi dipercaya sebagai faktor yang memegang kunci dalam keberhasilan seseorang dalam pekerjaannya. Identifikasi kompetensi yang tepat dianggap memiliki nilai prediksi yang cukup valid terhadap kinerja seorang karyawan. Kompetensi yang mencakup faktor teknis dan non teknis, kepribadian dan tingkah laku, *soft skills* dan *hard skills* yang banyak dipergunakan sebagai aspek yang dinilai banyak perusahaan untuk merekrut karyawan ke dalam organisasinya. Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik dasar individu yang berhubungan dengan kinerja yang efektif, Rivai dan Sagala (2013)

Kompetensi sumber daya manusia yang dianggap sebagai faktor yang menciptakan inovasi dan nilai bagi organisasi menjadi sangat penting bagi organisasi. Pemahaman tentang pengembangan berbasis kompetensi akan meningkatkan kinerja karyawan dan oleh karena itu akan membantu untuk meningkatkan kinerja organisasi, Serim *et al.* (2014). Penyusunan kompetensi tidak dapat dianggap mudah, karena model dari kompetensi berfungsi sebagai bahasa internal yang mampu mempengaruhi perilaku karyawan sehari-hari. Perilaku yang menunjukkan kompetensi pada setiap pekerjaan atau kelompok pekerjaan, harus implementasikan kepada setiap kepentingan yang sesuai. di seluruh organisasi atau perusahaan, hal sangat penting untuk

memastikan bahwa pemahaman kompetensi dapat ditunjukkan secara perilaku dalam rutinitas sehari-hari mereka, Sanchez & Levine (2009).

Konsep kompetensi umumnya mengacu pada bidang fungsional dan untuk bidang perilaku tetapi penggunaannya tidak konsisten, acuan tersebut menjadi dominasi literatur strategi manajemen tahun 1990-an, yang menekankan 'kompetensi inti' sebagai kunci organisasi, Le Deist & Winterton (2005). Dalam pandangan mereka bahwa pendekatan berbasis kompetensi dalam HRD didorong oleh beberapa faktor yang sifatnya mengglobal seperti inovasi teknologi, Jika kompetensi itu penting, maka maknanya juga penting, karena tanpa pemahaman bersama ada sedikit kemungkinan integrasi, keselarasan atau mobilitas dalam praktiknya. (Murgianto, Sulasmi, 2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa karyawan dengan kompetensi yang baik dan sesuai akan dapat memahami apa yang harus dikerjakan dan apa fungsinya dalam pekerjaan. Pemahaman yang baik terhadap fungsi dan kompetensi yang memadai dari seorang pegawai akan menumbuhkan motivasi tinggi terhadap organisasi. Pegawai dengan kompetensi intelektual yang tinggi, akan melakukan pekerjaan dengan cepat karena kompetensinya dan akan selalu termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, dapat dikatakan bahwa kompetensi akan berpengaruh pada timbulnya motivasi kerja secara sempurna.

Pendidikan berbasis kompetensi cenderung menjadi suatu bentuk pendidikan yang memperoleh kurikulum dari analisis peran prospektif atau aktual dalam masyarakat modern dan yang berupaya untuk mengesahkan kemajuan siswa berdasarkan kinerja yang ditunjukkan dalam beberapa atau semua aspek peran itu. Secara teoritis,

demonstrasi kompetensi semacam itu tidak tergantung pada waktu yang disajikan dalam pengaturan pendidikan formal. Mereka menyelesaikan studi kasus dari sembilan program berbasis kompetensi tersebut dan memeriksa beberapa masalah yang terkait dengan pendidikan berbasis kompetensi. Secara luas masalah ini terletak pada tiga bidang : spesifikasi kompetensi, pengajaran kompetensi, dan kesulitan yang berkaitan dengan penilaian, Ashworth & Saxton (1990)

Menurut Pasalong (2022) pada dasarnya kompetensi merupakan faktor yang paling menentukan kinerja birokrasi pemerintah. Birokrasi pemerintah membutuhkan ASN yang berkompeten dan professional dalam mencapai visi serta mampu melaksanakan misi birokrasi. Kompetensi adalah kemampuan kerja yang oleh setiap pegawai karena memiliki pengetahuan, ketrampilan dan perilaku kerja yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kompetensi dapat digunakan untuk menggambarkan atribut yang diperlukan dalam menghasilkan kinerja yang tinggi. Kompetensi berkaitan dengan peran yang diemban atau campuran atribut spesifik seperti yang disarankan untuk menggambarkan spesifikasi orang atau bersifat generik, yaitu jenis pekerjaan tertentu yang bekerja pada level berbeda dalam birokrasi pemerintah. Kompetensi level jabatan terbagi menjadi 3 tingkat sebagai berikut :

1. Kompetensi Pimpinan Level Tinggi, kompetensi pimpinan yang berkaitan dengan strategi, kebijakan birokrasi.
2. Kompetensi Pimpinan Level Menengah, kompetensi dengan aspek fleksibilitas, implementasi perubahan, pemahaman interpersonal dan pemberdayaan.

3. Kompetensi tingkat bawah, kompetensi tingkat pegawai ASN dengan aspek fleksibilitas, motivasi, kerjasama dan pelayanan.

#### **2.1.5. Perilaku Inovasi**

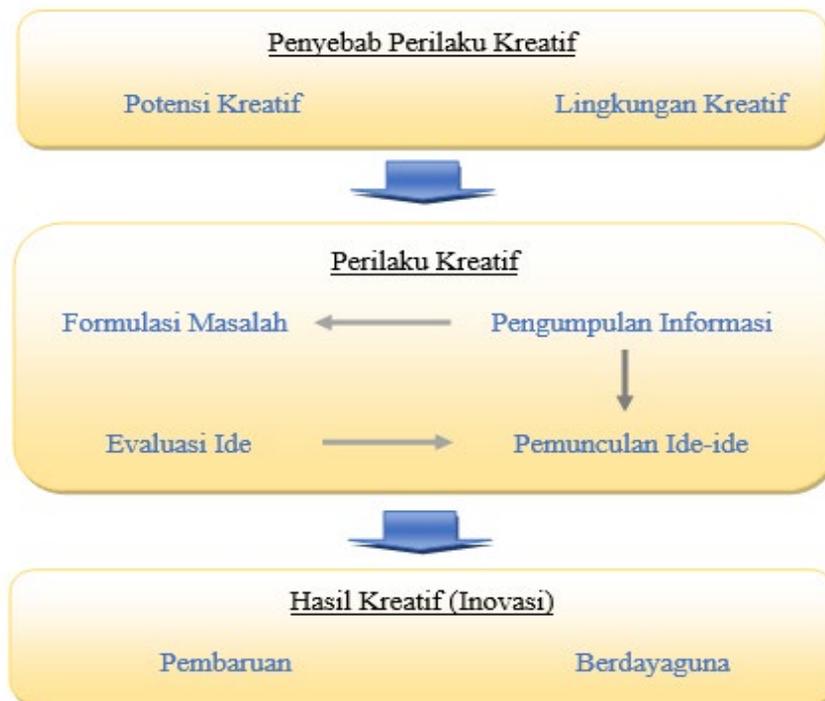
Menurut Robbins & Judge (2015) Perilaku inovasi sebagai proses pembaharuan, penemuan baru yang berupa ide-ide, cara atau yang lainnya. Perilaku inovatif tidak muncul dengan begitu saja tetapi perilaku inovatif saat bekerja akan muncul jika karyawan dihadapkan dengan tantangan dalam pekerjaannya dan mendapatkan kewenangannya yang luas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Perusahaan diharapkan mampu membuka peluang atau memberikan wadah bagi setiap karyawan untuk menuangkan ide-ide mereka, sehingga dapat mendorong dan mengembangkan perusahaan yang lebih baik dan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Model pengambilan keputusan rasional akan sering memperbaiki keputusan yang diambil serta membutuhkan kreatifitas, kemampuan untuk menghasilkan ide-ide yang inovatif dan berguna

Perilaku Kreatif terjadi dalam empat langkah yang mengarah pada hal sebagai berikut :

1. Formulasi Masalah, formulasi masalah didefinisikan sebagai tahapan perilaku kreatif di mana kita mengidentifikasi sebuah masalah atau peluang yang membutuhkan sebuah solusi yang belum diketahui.
2. Pengumpulan Informasi, Pengumpulan Informasi adalah tahapan perilaku kreatif ketika solusi-solusi yang mungkin atas masalah diinkubasikan dalam pikiran individu.

3. Pemunculan Ide, Pemunculan ide adalah proses perilaku kreatif di mana kita mengembangkan solusi-solusi yang mungkin atas sebuah masalah dari informasi dan pengetahuan yang relevan.
4. Evaluasi Ide, Evaluasi Ide adalah proses perilaku kreatif di mana kita mengevaluasi solusi-solusi potensial untuk mengidentifikasi yang terbaik.

Model tiga tahap kreatifitas dalam organisasi (*three-stage model of creativity*) Proposisi bahwa kreatifitas melibatkan tiga tahap : sebab (potensi kreatif dan lingkungan kreatif), perilaku kreatif dan hasil kreatif (inovasi), untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada alur sebagai berikut :



Gambar 2.3. Alur model tiga tahap kreatifitas

Keahlian adalah fondasi dari semua pekerjaan kreatif dan oleh karena itu merupakan alat prediksi tunggal. tahapan akhir dari model

kreatifitas adalah hasil. Perilaku kreatif tidak selalu menghasilkan hasil kreatif atau inovatif. Satu studi menunjukkan bahwa kebanyakan orang memiliki bias terhadap menerima ide-ide kreatif karena ide-ide menciptakan ketidakpastian. Ketika orang merasa tidak pasti, kemampuannya untuk melihat suatu ide sebagai sesuatu yang kreatif diblok. Keluaran dari kreatif (*creatif outcome*) dapat didefinisikan sebagai ide atau solusi yang dinilai baru dan berguna oleh pemangku kepentingan, pembaruan itu sendiri tidak menghasilkan sebuah hasil kreatif jika tidak berguna, Robbins & Judge (2015)

Menurut J. De Jong & Den Hartog (2010) ada empat indikator perilaku inovatif kerja yaitu :

1. *Idea Exploration*, yaitu karyawan mampu menemukan atau mengidentifikasi sebuah kesempatan atau masalah.
2. *Idea Generation*, yaitu karyawan mampu mengeluarkan atau mengembangkan ide inovasi dari temuan masalah atau kesempatan
3. *Idea Championing*, yaitu karyawan diharapkan berusaha atau mencari dukungan untuk mewujudkan ide inovasi
4. *Idea Implementation*, yaitu karyawan mampu menerapkan ide baru tersebut ke dalam kinerjanya.

Seseorang dapat merangsang perilaku inovatif rekan kerja secara langsung (dengan meningkatkan perhatian strategis) tetapi juga secara tidak langsung. Memperhatikan tantangan pekerjaan, otonomi dan kontak eksternal biasanya ditujukan untuk tujuan lain seperti kepuasan kerja dan kinerja. Manajer juga harus menyadari dampaknya terhadap perilaku inovatif, J. P. DE Jong (2003). Inovasi telah meningkatkan produktivitas melampaui generasi sebelumnya dan telah secara

mendasar mengubah cara hidup dan semua aspek kehidupan. Inovasi adalah bahan utama bagi kesuksesan global dalam ekonomi berbasis pengetahuan. Dunia yang cepat berubah membawa tantangan dan peluang untuk bisnis. Inovasi dapat membantu bisnis memaksimalkan perubahan tersebut, Suprijo (2020)

Sumber Daya Manusia yang berbasis inovasi adalah mengumpulkan informasi dari berbagai sumber, menggunakannya secara kreatif dan mengubahnya menjadi inovasi yang orisinal dan bermanfaat, yang memberikan persaingan yang berkelanjutan. Setiap perusahaan mungkin memiliki bakat yang belum ditemukan, mengidentifikasi dan mendorong mereka, mengambil keputusan kritis adalah semua tugas SDM berbasis inovasi untuk pembangunan berkelanjutan. Oleh karena itu mendukung keragaman dalam organisasi untuk penciptaan ide-ide baru sangatlah penting, Bircan & Gençler (2015). Agar organisasi atau perusahaan dapat bergerak mencapai target masa depannya, semua individu harus mengembangkan dan mendorong perilaku kerja inovatif di dalamnya organisasi tersebut, perilaku inovatif adalah perilaku yang dipraktikkan oleh individu di tempat kerja sebagai perilaku yang mendahului inovasi dalam hasil akhirnya. Praktik dan pengembangan perilaku inovatif akan tetap menjadi hal penting bagi organisasi, terutama yang bercirikan kinerja dan prestasi, Mohammed. Al Qaisi (2022).

Menurut West and Farr (1989), West (1989), Janssen (2000), Perilaku kerja inovasi didefinisikan di sini sebagai kreasi yang disengaja, pengenalan dan penerapan ide-ide baru dalam kelompok kerja atau organisasi, untuk mendapatkan keuntungan kinerja peran, kelompok, atau organisasi. Definisi ini membatasi perilaku inovatif untuk upaya yang

disengaja memberikan hasil baru yang bermanfaat. Keuntungan dari inovasi dapat mencakup keduanya fungsi organisasi yang lebih baik dan manfaat sosial-psikologis untuk pekerja individu atau kelompok individu, seperti lebih tepat antara tuntutan pekerjaan yang dirasakan dan sumber daya pekerja, peningkatan kepuasan kerja, dan komunikasi antar pribadi yang lebih baik.

#### **2.1.6. Kinerja**

Kinerja secara umum dapat diartikan sebagai besarnya kontribusi yang diberikan pegawai terhadap kemajuan dan perkembangan di lembaga tempat dia bekerja. Kinerja adalah keseluruhan unsur dan proses terpadu dalam suatu organisasi, yang didalamnya terkandung kekhasan masing-masing individu, perilaku pegawai dalam organisasi secara keseluruhan dan proses tercapainya tujuan tertentu. Kinerja instansi pemerintah adalah gambaran tingkat pencapaian sasaran atau instansi pemerintah sebagai gambaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah yang mengidentifikasi tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan, Rosman (2014).

Menurut Robbins (2006) Kinerja merupakan fungsi interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan dan menurutnya ada 6 indikator kemampuan karyawan yang bisa Anda gunakan untuk menilai kinerja karyawan tersebut :

##### **1. Kualitas**

Kualitas kerja pegawai/karyawan di ukur dari pekerjaan yang dihasilkan.

2. Kuantitas

Kuantitas adalah pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan dinilai atau dikur dalam jumlah atau volume sesuai target terukur

3. Ketepatan Waktu

Target waktu menjadi acuan dalam siklus atau proses penyelesaian pekerjaan pegawai/karyawan

4. Efektivitas

Penggunaan sumber daya perusahaan atau organisasi yang maksimal dengan maksud aatau tujuan mencapai hasil yang maksimal.

5. Kemandirian.

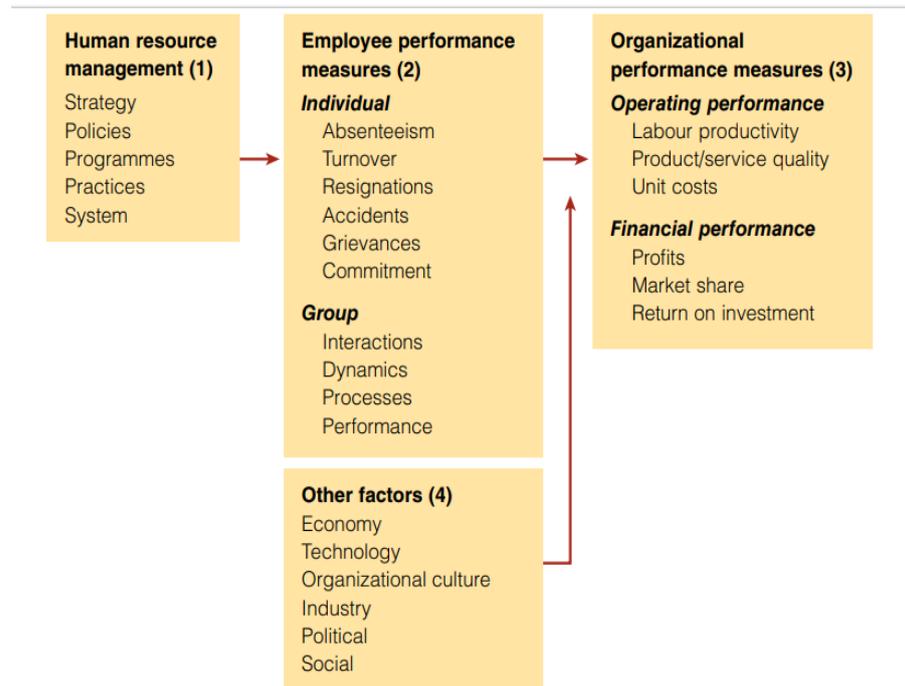
Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya dengan mandiri, tidak tergantung pada orang lain dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.

6. Komitmen Kerja

Komitmen Kerja merupakan suatu tingkat di mana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Bratton & Gold (2012) mengemukakan ada banyak konsep yang menggambarkan hubungan Sumber Daya Manusia dan kinerja dengan membagi kerangka konsep menjadi empat bagian :

1. Sumber Daya Manusia,
2. Ukuran Kinerja Karyawan,
3. Ukuran Kinerja Organisasi,
4. Faktor lain



Gambar 2.4. *Modelling The HRM – Performance Link*  
 Source : Adapted from Philips (1996a) in Bratton & Gold (2012)

Gambar 2.4 menunjukkan bahwa strategi, kebijakan, program, praktik dan sistem Sumber Daya Manusia yang terlibat berdampak pada kinerja karyawan dan kelompok, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja organisasi. Penelitian biasanya mengidentifikasi sejumlah inti dari praktik Sumber Daya Manusia yang dianggap sebagai prasyarat untuk manajemen pekerjaan dan orang-orang yang efektif di semua organisasi kerja. Tantangan kedua yang digambarkan pada Gambar 2.3. di atas adalah konseptualisasi dan pengukuran kinerja karyawan. Peneliti memiliki sejumlah pilihan dalam hal pengukuran individu karyawan dan kinerja kelompok. Saks (2000), Bratton & Gold (2012) menguraikan tiga pengukuran : sifat, perilaku, dan hasil. Bagi seorang positivis, sifat pribadi harus menjadi variabel yang ditentukan dengan tepat yang dianggap penting dalam diri karyawan. Praktik Sumber Daya Manusia tertentu

demikian dapat mengakibatkan karyawan menunjukkan atribut kunci, seperti loyalitas atau komitmen terhadap organisasi. Meskipun popularitasnya, membuat sifat penilaian sulit karena sifat tidak entitas yang didefinisikan dengan jelas. Sebaliknya, pengukuran data yang berkaitan untuk perilaku berfokus pada apa yang dilakukan karyawan atau tidak dilakukan di tempat kerja. Contoh termasuk absen dari pekerjaan, waktu yang buruk menjaga dan mengundurkan diri dari pekerjaan. Pendekatan ketiga adalah mengukur hasil, hal-hal yang dihasilkan atau dicapai selama periode waktu tertentu dalam tempat kerja

Kinerja organisasi, kelompok variabel ketiga pada Gambar 2.3, adalah salah satu yang paling banyak dalam penelitian kinerja-Sumber Daya Manusia, tetapi penelitian mengungkapkan konsepsi multidimensi dari istilah umum ini, membuatnya sulit untuk ditunjukkan Boxall dan Macky (2009), Bratton & Gold (2012) Setiap studi yang menganalisis kinerja organisasi harus membahas dua kunci masalah. Pertama adalah dimensi kinerja, yaitu menetapkan yang sesuai langkah-langkah untuk penyelidikan; kedua adalah pemilihan dan kombinasi variabel kinerja, yaitu, mengidentifikasi variabel mana yang dapat digabungkan secara bermanfaat dan bagaimana hal ini dapat dilakukan dilakukan. Richard *et al.* (2009), Bratton & Gold (2012).

Peran sumber daya manusia sangat penting dalam suatu lembaga, baik perusahaan swasta maupun pemerintah. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah orang-orang yang memberikan tenaga, pikiran, bakat, kreativitas dan usahanya didalam menjalankan kegiatan perusahaan. Oleh karena itu setiap lembaga swasta dan pemerintah selalu berupaya untuk mendapatkan pegawai yang memiliki kinerja serta

prestasi yang baik didalam menjalankan kegiatan lembaga itu, Serang, Jamil (2022). Kinerja dapat atau tidak dapat menjadi kriteria untuk menilai pemerintah, namun dalam kinerja, seseorang masih dapat memilih di antara sejumlah kriteria. Pilihan utama adalah antara keluaran dan proses. Karena sifat dari kinerja pemerintah, output dan proses seringkali saling terkait. Jasa diproduksi dan dikonsumsi pada saat yang sama, membuat perbedaan antara aspek keluaran dan proses menjadi tidak mungkin dalam praktiknya, karena itu, kami akan menggunakan istilah kinerja yang mencakup proses dan keluaran, Bouckaert & Walle (2001).

Kinerja mengacu pada keluaran, hasil, atau hasil lain yang dapat diukur dari kegiatan sektor publik. Manajemen kinerja biasanya digunakan untuk mengacu pada serangkaian prosedur untuk mendefinisikan kinerja, mengukurnya, dan menghubungkannya dengan insentif atau sanksi yang diberikan oleh lembaga atau orang atasan kepada bawahan, umumnya ditambah dengan peningkatan tingkat otonomi manajerial untuk bawahan. Praktisi mencatat bahwa, apakah pada tingkat individu, lembaga atau lainnya, cara di mana ukuran kinerja dapat dikaitkan dengan insentif atau sanksi dapat bervariasi secara signifikan. Pengukuran dapat dikaitkan dengan kontrol atau dialog dan ini memiliki implikasi yang sangat berbeda. Pengukuran kinerja mengarah pada tindakan yang diambil dengan cara keputusan langsung misalnya, penghargaan individu atau pendanaan lembaga terutama didorong dengan pengukuran dan dengan sumber informasi lain yang memainkan peran yang dapat diabaikan. Untuk sebuah badan lembaga atau departemen/kementerian, hal ini juga dapat mencakup kontrol oleh parlemen. Dalam pengaturan yang menekankan pada dialog, pengukuran

kinerja hanyalah salah satu sumber informasi untuk digabungkan dengan yang lain dalam menentukan kinerja individu pegawai instansi pemerintahan atau kementerian, Ketelaar *et al.* (2006)

## **2.2. Tinjauan Penelitian Sebelumnya**

1. Rebecca Fauth, Stephen Bevan, Peter Mills (2009), *Employee performance in the knowledge economy: Capturing the keys to success*. Penelitian ini meneliti faktor penentu utama kinerja karyawan di sebuah perusahaan jasa pengetahuan intensif yang berlokasi di Inggris. Menggunakan data dari studi percontohan, memetakan delapan perilaku terkait kinerja ke dua ukuran kinerja global untuk mengisolasi prediktor terkuat dari yang terakhir. Disamping itu juga memeriksa sejauh mana asosiasi ini bervariasi tergantung pada apakah karyawan atau manajer mereka melaporkan kinerja serta sesuai dengan tingkat kompleksitas (misalnya, pembelajaran berkelanjutan, multitasking, pemecahan masalah, dll) hadir dalam pekerjaan pekerja. Temuan mengungkapkan bahwa perilaku yang berhubungan dengan kinerja karyawan yang lebih tradisional (misalnya, ketergantungan) serta perilaku yang kemungkinan meningkat penting dalam ekonomi pengetahuan (misalnya, berbagi ide dan informasi) menyumbang paling banyak varians dalam dilaporkankinerja global. Berbagi ide dan informasi adalah prediktor yang sangat penting bagi pekerja dalam pekerjaan yang kompleks. Ketika perilaku yang berhubungan dengan kinerja mengalami kemunduran pada peringkat penilaian karyawan tahunan

organisasi, hanya perilaku ketergantungan dan manajemen waktu yang secara signifikan terkait dengan hasil.

2. Logahan *et al.* (2014). *Analisis Pengaruh Perilaku Inovatif & Self-Esteem terhadap Organizational Citizenship Behaviour di PT. Stannia Binekasa*, melakukan penelitian bahwa bahwa perilaku inovatif akan meningkat ketika ada penerapan OCB di perusahaan, OCB ini menjadi sebuah investasi bagi perusahaan dikarenakan karyawan yang memiliki sisi psikologis OCB akan menyelesaikan pekerjaan dengan sepenuh hati dengan hasil yang maksimal, yang menjadikan ketika OCB ini bernilai positif maka akan meningkatkan kinerja Karyawan atau pegawai dalam perusahaan tersebut.
3. Hande Serima, Orkun Demirbagb, Ugur Yozgat (2014). *The effects of employees' perceptions of competency models on employability outcomes and organizational citizenship behavior and the moderating role of social exchange in this effect*, melakukan penelitian mengenai kompetensi sumber daya manusia, yang dianggap sebagai faktor yang menciptakan inovasi dan nilai bagi organisasi, dan adalah menjadi sangat penting bagi organisasi. Pemahaman tentang pengembangan berbasis kompetensi akan meningkatkan kinerja karyawan dan karena itu akan membantu untuk meningkatkan kinerja organisasi. penelitian dilakukan di Istanbul dengan menggunakan metode convenience sampling pada 175 peserta yang bekerja di perbankan, industri telekomunikasi, perawatan kesehatan, penerbangan dan makanan. Menurut hasil penelitian, persepsi karyawan mengenai relevansi dan keadilan model kompetensi

berpengaruh positif terhadap hasil kerja dan perilaku karyawan organisasi.

4. Alina Ciobanua, Armenia Androniceanua (2014). *Civil Servants Motivation and Work Performance in Romanian Public Institutions*, melakukan penelitian di Institusi pemerintahan Rumania mengenai perilaku pegawai negeri, gambarnya bahwa institusi publik menghadapi tantangan untuk memenuhi kebutuhan populasi dengan mengurangi sumber daya yang mereka miliki. Dalam konteks demikian, agar mampu memberikan pelayanan publik yang kualitatif kepada masyarakat, Lembaga pemerintahan perlu fokus pada satu-satunya sumber daya yang dapat membantu organisasi berkembang dan berhasil mencapai misi mereka modal manusia. Namun, membangun dan mempertahankan tenaga kerja yang mampu dan kompetitif terbukti menjadi tantangan penting bagi organisasi publik. Institusi publik Rumania berurusan dengan tingkat fluktuasi karyawan yang tinggi sebagai sejumlah besar sipil pegawai meninggalkan sektor publik untuk pekerjaan dengan gaji yang lebih baik di perusahaan swasta. Tujuan dari penelitian kami adalah untuk memberikan analisis terkini yang komprehensif mengenai faktor-faktor yang memotivasi Pegawai pemerintahan Rumania untuk melaksanakan tugasnya secara efisien dan efektif. Data yang dianalisis dalam makalah kami telah dikumpulkan melalui survei di beberapa lembaga publik Rumania. Kuesioner dirancang untuk tahap penelitian kami berisi enam pertanyaan identifikasi dan sepuluh item untuk dinilai pada skala 1 sampai 9 tentang faktor yang mempengaruhi prestasi kerja PNS. 120 PNS mengisi kuesioner kami.

Data telah dianalisis dan diolah dengan menggunakan Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)

5. Basher Rubel & Kee, (2014) *Kualitas Kehidupan Kerja dan Kinerja Karyawan: Pendahulu dan Hasil Kepuasan Kerja dalam Partial Least Square (PLS)*, Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan kualitas kehidupan kerja (QWL) sebagai anteseden kepuasan kerja dan kinerja peran karyawan sebagai hasil dari kepuasan kerja operator yang bekerja di organisasi garmen siap pakai di Bangladesh. QWL diukur dari segi kompensasi dan tunjangan, perilaku supervisor, work life balance dan karakter pekerjaan. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang diperoleh dari literatur. Data diperiksa menggunakan partial least squares (PLS), perangkat lunak pemodelan struktural generasi kedua. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku atasan, kompensasi dan tunjangan dan keseimbangan kehidupan kerja semuanya memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja dimana kompensasi dan tunjangan memiliki dampak tertinggi. Di sisi lain, Karakter pekerjaan ditemukan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Terakhir, kepuasan kerja ditemukan berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja peran karyawan.
6. Lee & Hong (2014), *Factors Affecting Hospital Employees' Knowledge Sharing Intention and Behavior, and Innovation Behavior*, melakukan penelitian untuk menyelidiki faktor-faktor yang mempengaruhi pembagian pengetahuan karyawan niat, perilaku berbagi pengetahuan, dan perilaku inovasi dari empat rumah sakit universitas

peringkat teratas di Korea Selatan. Metode: Data dikumpulkan dari karyawan di tiga rumah sakit universitas di Seoul, Korea dan satu rumah sakit universitas di Gyeonggi-Do, Korea melalui kuesioner yang dikelola sendiri. Survei dilakukan mulai 29 Mei 2013 hingga 17 Juli 2013. Sebanyak 779 kuesioner dianalisis dengan SPSS versi 18.0 dan AMOS versi 18.0. Hasil: Faktor-faktor yang mempengaruhi niat berbagi pengetahuan karyawan rumah sakit, perilaku berbagi pengetahuan, dan perilaku inovasi bersifat resiprositas, perilaku kontrol, dan kepercayaan. Kesimpulan: Penting untuk memilih karyawan yang memiliki kecenderungan untuk inovasi dan terus mendidik mereka tentang manajemen berbasis pengetahuan pada kepercayaan

7. Swanson *et al.* (2020), *Pengaruh kompetensi pemimpin pada berbagi pengetahuan dan prestasi kerja: Teori modal sosial*, Meneliti kepemimpinan dari perspektif kompetensi memungkinkan para sarjana untuk memahami dimensi yang berbeda dari kualitas dan kapasitas pemimpin. Dari perspektif ini, berdasarkan teori modal sosial, menguji model yang menganut konsep kompetensi pemimpin, berbagi pengetahuan, kinerja karyawan, dan loyalitas karyawan dalam konteks manajer umum ekspatriat. Studi ini menunjukkan kompetensi pemimpin sangat penting untuk mempromosikan berbagi pengetahuan dan meningkatkan kinerja karyawan. Baik berbagi pengetahuan dan kinerja kerja karyawan ditemukan memiliki efek langsung pada loyalitas karyawan.

8. Livia Marcozy dan Katherina Xin (2004), *Keutamaan kelalaian dalam Organizational Citizenship Behaviour*, Melakukan penelitian *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai faktor kombinasi persepsi yang dapat menghindari terhadap bahaya dan perilaku negatif, OCB dianggap sebagai kebutuhan untuk membedakan kontribusi aktif termasuk di dalamnya adalah dalam bentuk menghindari menyakiti orang lain, penelitian dilakukan pada 524 manajer perusahaan di Amerika dan China. Hasilnya adalah adanya dukungan empiris terhadap pandangan perilaku penghindaran yang dilihat sebagai OCB dengan mediasi persepsi bahaya maka memberikan kemudahan terhadap penghindaran perilaku negatif.
9. Lestari & Ghaby, (2018), *Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan*, penelitiannya menganalisa bagaimana tingkatan pengaruh OCB terhadap kepuasan dan tingkat kinerja karyawan PG. Kreet Baru, Malang, dengan sample karyawan tetap sebanyak 83 orang, di mana sample diambil secara *stratified random*, dan memberikan hasil penelitian dengan menganalisa indikator OCB (*altruism, courtesy, sportsmanship, civic virtue, conscientiousness*) menunjukkan bahwa karyawan telah mengimplikasi perilaku OCB seperti melakukan pekerjaan di luar deskripsi pekerjaannya, menunjukkan loyalitas terhadap Perusahaan.
10. Liukineviciene & Buivydiene (2016), *Assessment of Civil Servants' General Competencies while Implementing the Civil Service Competency Model in Lithuanian Municipalities*. Penelitian ini

menyajikan hasil ringkasan dari survei tentang Model Kompetensi Pegawai Negeri baru yang diterapkan di Republik Lituania. Penelitian yang kompleks ini menggunakan penelitian kualitatif (wawancara individu semi-terstruktur) dan metode penelitian kuantitatif (kuesioner dengan pertanyaan tertutup untuk penyelidikan opini) menegaskan pendapat ilmuwan tentang manfaat penilaian terpusat kompetensi dalam proses seleksi dan menunjukkan bahwa tes bakat umum harus terus direvisi dan diperbarui.

11. Chiemeké *et al.* (2019) *Investigating the Impact of Organizational Policy Towards Quality of Work Life on Employee Engagement in Manufacturing Company Nigeria*, Penelitian ini dikhususkan untuk mempelajari kebijakan organisasi terhadap dampak kualitas kehidupan kerja pada keterlibatan karyawan. Menyelidiki faktor-faktor kebijakan organisasi yang berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja pada variabel anteseden keterlibatan karyawan secara langsung dan tidak langsung melalui peran kebijakan organisasi. Praktek di masa lalu oleh organisasi adalah untuk staf tingkat manajemen untuk merumuskan kebijakan untuk kelancaran organisasi. Sementara pendekatan ini bekerja dengan caranya sendiri, sama pentingnya untuk mempertimbangkan ide baru yang melibatkan semua staf karyawan dalam perumusan kebijakan atau dalam meninjau kebijakan yang ada. Dengan latar belakang tersebut, penelitian ini menyajikan temuan dari tiga variabel : kebijakan organisasi, kualitas kehidupan kerja dan keterlibatan karyawan. Studi ini cenderung menyelidiki bagaimana kebijakan organisasi dapat mempengaruhi Kualitas Kehidupan Kerja karyawan (QWL) pada Keterlibatan Karyawan.

Keterkaitan antara ketiga faktor ini akan ditetapkan dan berbagai tingkatan dari masing-masing faktor juga akan diidentifikasi. Studi ini mengasumsikan bahwa fokus kebijakan organisasi dan kualitas kehidupan kerja harus ditempatkan pada keterlibatan karyawan, sehingga pentingnya kebijakan organisasi dan kualitas kehidupan kerja karyawan pada keterlibatan karyawan harus lebih diperhatikan.

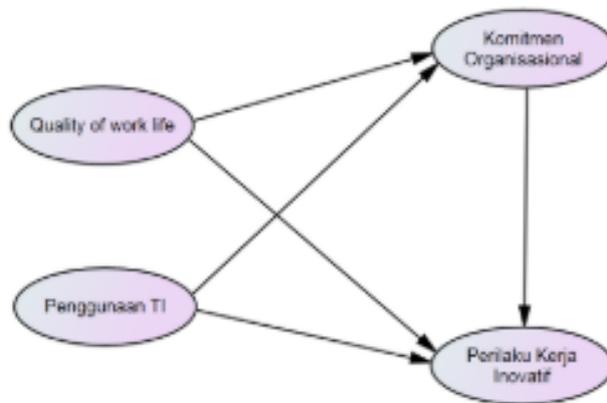
12. J. De Jong & Den Hartog (2010), *Measure Innovative Work Behaviour*, penelitiannya menyelidiki faktor pendorong perilaku inovatif rekan kerja individu, yang dianggap sebagai penentu utama inovasi inkremental. Ada tujuh literatur konstruk diturunkan yang sering didiskusikan sebagai pendorong inovasi, namun belum diuji sebagai penentu perilaku inovatif rekan kerja individu yakni tantangan pekerjaan, otonomi, perhatian strategis, iklim yang mendukung, kontak eksternal, pasar diferensial dan variasi permintaan. Data survei dikumpulkan dari 360 orang yang bekerja di perusahaan jasa intensif pengetahuan. Berdasarkan analisis regresi, ternyata persepsi tantangan pekerjaan, otonomi, perhatian strategis dan kontak eksternal berhubungan positif dengan perilaku inovatif rekan kerja individu.

13. Hastati *et al.* (2020), *The Influence of Leadership, Satisfaction of Work, Quality of Work Life on Employee Performance Through Behavior at Hotel Dinasti, Makassar City*, Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji, menganalisis menginterpretasi kepemimpinan, kepuasan kerja, *Quality of Work Life* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Perilaku Pada Hotel Dinasti Kota Makassar. Penelitian ini

bersifat deskriptif analisis dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif. dan metode analisis yang digunakan Analisis Path / *Path Analysis*. Data diperoleh dari Hotel Dinasti Kota Makassar dan Responden adalah karyawan. Hasil penelitian ini dapat menemukan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di Hotel Dinasti Kota Makassar, antara lain Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, *Quality of Work Life* dan Perilaku. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku karyawan. *Quality of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku karyawan. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui perilaku karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui perilaku karyawan. *Quality of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui perilaku karyawan.

14. Elshifa *et al.*, (2019), *Pengaruh Quality of Work Life dan penggunaan TeknologI Informasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dosen yang dimediasi Komitmen Organisasi (Studi pada Dosen Politeknik Pusmanu Pekalongan)*, Tujuan penelitian ini adalah mengetahui dan menganalisis pengaruh *Quality of Work Life* dan penggunaan teknologi informasi terhadap komitmen organisasional. Populasi dalam penelitian ini adalah adalah Dosen Politeknik Pusmanu Pekalongan adalah 34 orang. Hasil penelitian dapat diperoleh *Quality of Work Life* (QWL) dan penggunaan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen

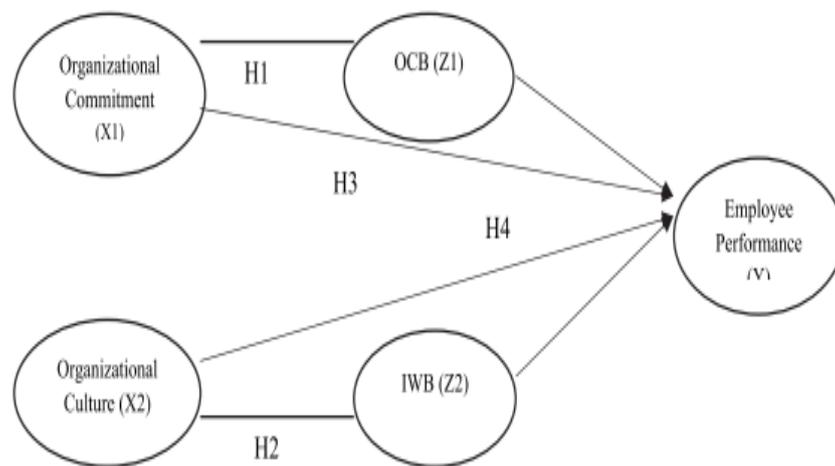
organisasional dosen Politeknik Pusmanu Pekalongan. *Quality of Work Life (QWL)*, penggunaan teknologi informasi dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif dosen Politeknik Pusmanu Pekalongan. Komitmen organisasional sebagai variabel yang mengintervening pengaruh *Quality of Work Life (QWL)* dan penggunaan teknologi terhadap perilaku kerja inovatif dosen Politeknik Pusmanu Pekalongan.



Gambar 2.5. Model grafis penelitian Elshifa *et al.*, (2019)

15. Fitrio *et al.* (2020), *The rule of organizational citizenship behavior and innovative work behavior in mediating the influence of organizational commitment and culture to employee performance*, Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui aturan perilaku kewargaan organisasi (OCB) dan perilaku kerja inovatif (IWB) dalam memediasi pengaruh komitmen dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Bank Riau Kepri sebagai obyek penelitian. Sampel dalam penelitian ini adalah 105 pegawai Bank Riau Kepri. Sampel diambil dengan menggunakan teknik proporsional stratified random sampling. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner

tertutup sebagai instrumen penelitian. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan program SmartPLS 3.0. Hasil penelitian ini menemukan bahwa: (1) Variabel komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, (2) Variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, (3) OCB memediasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan secara penuh, dan (4) IWB memediasi secara parsial pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2.6. Kerangka Konseptual Fitrio *et al.* (2020)

16. Murgianto, Sulasmi (2016), Paryanti & Rasmansyah, (2020), Serang, Jamil (2022), melakukan penelitian di Kantor Pelayanan Terpadu, PT. Antam Tbk dan Kantor Syahbandar Utama Makassar, menganalisa berbagai indikator yang mempengaruhi kinerja pegawai/karyawan termasuk indikator kompetensi dan semuanya memberikan hasil bahwa indikator kompetensi memberikan pengaruh langsung terhadap variabel kinerja.

**Table 2.3. Teoritikal Mapping**

No.	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul & Tujuan	Unit Analisis	Variabel & Metode Analisis	Temuan
1.	Rebecca Fauth, Stephen Bevan, Peter Mills (2009)	<i>Employee performance in the knowledge economy: Capturing the keys to success</i>	Several Private Health Insurance Service Company in UK	<p>Variabel Independent : Ide &amp; Informasi, Kerja Tim, Komitmen, Skill Interpersonal, Manaj. waktu, Hub. Klien</p> <p>Variabel Dependent : Kinerja dan Kinerja Global</p> <p>Analisis : CFA (Analisis Faktor Confirmatori) dan Analisis Regresi</p>	Temuan mengungkapkan bahwa perilaku yang terkait dengan kinerja karyawan yang lebih bersifat kebiasaan (misalnya, ketergantungan) serta perilaku yang memungkinkan kepentingan dalam pengetahuan (misalnya, berbagi ide dan informasi) bertanggung jawab atas varian paling banyak dalam kinerja global.
2	Jerry Marcellinus Logahan; Aditya Indrajaya; Astrid Wahyu Proborini (2014)	Analisis Pengaruh Perilaku Inovatif & Self-Esteem terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> di PT. Stannia Binekasa	PT. Stannia Binekasa	<p>Variabel Independent : Perilaku Inovatif dan Self Esteem</p> <p>Variabel Dependent : <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)</p> <p>Analisis : Regresi Berganda dan SPSS</p>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Perilaku Inovatif di perusahaan ini memberikan pengaruh yang signifikan pada <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , Self-Esteem memberikan pengaruh yang signifikan pada <i>Organizational Citizenship</i>

					Behavior Variabel Perilaku Inovatif dan Self-Esteem di Perusahaan ini memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior
3	Hande Serima, Orkun Demirbagb, Uqur Yozgat (2014)	Pengaruh persepsi karyawan terhadap model kompetensi pada hasil kerja dan perilaku kewargaan organisasi dan peran pemoderasi pertukaran sosial dalam efek ini	Karyawan yang bekerja di perbankan, telekomunikasi, perawatan kesehatan, industri penerbangan dan makanan di Instambul, Turki	Variabel Independent : Competency Model, Social Exchange  Variabel Dependent : Employee Orientation, Employee Activities, <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)  Analisis : EFA (exploratory factor analysis) dan Analisis Regresi	Persepsi tentang model kompetensi berhubungan positif dengan hasil kerja. Persepsi relevansi dengan model kompetensi dan juga berhubungan positif dengan perilaku anggota organisasi. Temuannya mendukung mereka yang ada di literatur bahwa OCB dan kinerja tugas meningkat dengan persepsi kompetensi yang lebih baik. Dalam penelitian tersebut juga disimpulkan bahwa pertukaran sosial berperan sebagai mediator antara Hubungan model kompetensi hasil kerja dengan OCB

4	Alina Ciobanua, Armenia Androniceanu (2015)	Motivasi Pegawai Negeri Sipil dan Prestasi Kerja di Lembaga Publik Rumania	Several Public Institute in Romania	<p>Variabel Independent : Motiovation</p> <p>Variabel Dependent : Kinerja</p> <p>Analisis : SPSS</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja PNS dipengaruhi oleh faktor-faktor yang terutama berhubungan untuk kegiatan sehari-hari seperti gaya kepemimpinan atasan, isi kegiatan yang dilakukan atau tingkatannya kebebasan yang mereka nikmati dalam membuat atribusi mereka dan pada tingkat yang lebih rendah oleh faktor-faktor yang berhubungan dengan profesional pengembangan seperti berpartisipasi dalam kegiatan pelatihan profesional atau peluang pengembangan karir.</p>
5	Mohammad Rabiul Basher Rubel dan Daisy Mui Hung Kee (2014)	Kualitas Kehidupan Kerja dan Kinerja Karyawan: Partial Least Square (PLS) Kepuasan Kerja Anteseden dan Hasil	Operators working for RMG organizations registered in Dhaka, the capital city of Bangladesh	<p>Variabel Independent : Supervisory Behavior, Compensation, Job Charateristic, Work Life Balance</p> <p>Variabel Mediasi : Job</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisory behavior, kompensasi dan tunjangan serta work life balance berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dimana</p>

				<p>satisfaction</p> <p>Variabel Dependent : Performance</p> <p>Analisis : Partial Least Squares (PLS). dan SPSS</p>	<p>kompensasi dan tunjangan memiliki pengaruh paling tinggi. Di sisi lain, karakteristik pekerjaan ditemukan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Akhirnya, kepuasan kerja ditemukan memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja karyawan.</p>
6	Hyun Sook Lee, Seong Ae Hong (2014)	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Niat dan Perilaku Berbagi Pengetahuan Pegawai Rumah Sakit, dan Perilaku Inovasi	Karyawan di tiga rumah sakit universitas di Seoul, Korea dan satu rumah sakit universitas di Gyeonggi-Do, Korea	<p>Variabel Independen : Individu dan Organisasi</p> <p>Ketergantungan Variabel : niat berbagi pengetahuan, perilaku berbagi pengetahuan, dan perilaku inovasi</p> <p>Analisa : Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling di SPSS versi 18.0 (SPSS Inc., Chicago, IL, USA) untuk</p>	Faktor-faktor yang mempengaruhi niat berbagi pengetahuan karyawan rumah sakit, perilaku berbagi pengetahuan, dan perilaku inovasi bersifat resiprositas, perilaku kontrol, dan kepercayaan.

				memvalidasi model penelitian.	
7	Eric Swanson, Sally Kim, Sae-Mi Lee, Jae-Jang Yang, Yong-Ki Lee (2020)	Pengaruh kompetensi pemimpin pada berbagi pengetahuan dan prestasi kerja: Teori modal sosial	Karyawan di 16 hotel bintang lima waralaba berlokasi di Seoul, Korea Selatan	<p>Variabel Independent : Competency</p> <p>Variabel Mediasi : Knowledge sharing Culture, Individual &amp; Organizational Performance</p> <p>Variabel Dependent : Employee Loyalty</p> <p>Analisis : CFA (Confirmatory Factor Analysis) with AMOS</p>	menemukan bahwa kompetensi yang berhubungan dengan orang pemimpin berhubungan positif dengan berbagi pengetahuan dan kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan berhubungan positif dengan prestasi kerja karyawan. Berbagi pengetahuan dan kinerja karyawan terbukti secara langsung mempengaruhi loyalitas karyawan
8	Livia Marcozy dan Katherina Xin (2004)	Keutamaan kelalaian dalam <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	USA & China	<p>Variabel Independent : OCB</p> <p>Variabel Dependent : Perilaku Berbahaya &amp; negatif</p> <p>Analisis : Regresi</p>	Adanya dukungan empiris terhadap pandangan perilaku penghindaran yang dilihat sebagai OCB dengan mediasi persepsi bahaya maka memberikan kemudahan terhadap penghindaran perilaku negatif.

					Spesifik di China OCB menjaga keharmonisan interpersonal, di Amerika bahwa sportifitas dan sopan santun menjadi bagian dari OCB
9	Endah Rahayu Lestari dan Nur Kholifatul Fithriyah Ghaby (2018)	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Karyawan PT. Kreet baru, Malang	Variabel Independent : OCB  Variable Dependent : Kepuasan Kerja dan Kinerja  Analisis : Realibilitas data, Loading factor dan uji hipotesis	hasil penelitian dengan menganalisa indikator OCB (altruism, courtesy, sportsmanship, civic virtue, conscientiousness) menunjukkan bahwa karyawan telah mengimplikasi perilaku OCB seperti melakukan pekerjaan di luar deskripsi pekerjaannya, menunjukkan loyalitas terhadap Perusahaan. Dapat disimpulkan OCB karyawan meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan
10	Laima Liukineviciene, Lina Buivydiene (2016)	<i>Assessment of Civil Servants' General Competencies while Implementing the Civil</i>	Mazeikiai District Municipality Rep. of Lithuania	Penelitian kualitatif (wawancara individu semi-terstruktur) dan metode penelitian kuantitatif	Metodologi untuk memperkenalkan CSCM disediakan, resolusi strategi, metodologi, pedoman praktis dikembangkan,

		<i>Service Competency Model in Lithuanian Municipalities</i>		<p>(kuesioner dengan pertanyaan tertutup untuk penyelidikan opini)</p> <p>CSCM (Civil servan Competency Model Analysis &amp; General Aptitude Test Analysis</p>	<p>Namun, otoritas tidak melihat adanya ignifikansi dampak CSCM di institusi dan skeptis tentang GAT karena perhatian yang tidak memadai diberikan pada penilaian yang lebih menyeluruh atas kompetensi penting seperti persiapan dan manajemen proyek, manajemen dokumen, dan keterampilan layanan pelanggan.</p>
11.	Kingsley Chiedu Chiemekwe, Hapriza BT Ashari dan Syaharizatul Noorizwan BT Muktar (2018)	<i>Investigating the Impact of Organizational Policy Towards Quality of Work Life on Employee Engagement in Manufacturing Company Nigeria</i>	Karyawan Perusahaan manufaktur Nigeria	<p>Variable Independent : Kebijakan Organisasi, Quality Work of Life</p> <p>Variabel Dependent : Keterlibatan karyawan</p>	<p>Untuk meringkas argumen hubungan antara ketiga aliran variabel, penelitian ini menyadari bahwa peran orang-orang yang terlibat dalam proses kebijakan organisasi yang menumbuhkan kualitas kehidupan kerja dalam organisasi sangat penting dan karenanya perlu mendapat perhatian lebih besar. untuk itu dalam penelitian dan dalam praktek. Berdasarkan</p>

					argumen tersebut, bahwa fokus kebijakan organisasi dan kualitas kehidupan kerja harus ditempatkan pada keterlibatan karyawan sehingga pentingnya kebijakan organisasi dalam kualitas kehidupan kerja karyawan pada keterlibatan karyawan harus diberikan perhatian yang lebih besar.
12	Jeroen de Jong dan Deanne den Hartog (2010)	<i>Measure Innovative Work Behaviour (IWB)</i>	360 karyawan & manajer 94 perusahaan sektor jasa intensif pengetahuan	Variabel independent : Ide explorasi, ide generasi, kepemimpinan, kontak kerja eksternal  Variabel Dependent : Perilaku Inovasi  Analisa : Analisa Reabilitas Regresi, validitas, Konfirmatori Analisa Faktor Eksplorasi	Korelasi antara dimensi IWB tinggi dan signifikan, mulai dari 0,60 hingga 0,74. dimensi mungkin paling baik dilihat untuk digabungkan secara aditif untuk menciptakan skala keseluruhan perilaku kerja yang inovatif. Oleh karena itu, dalam analisis regresi untuk menguji hipotesis, kami hanya memasukkan skala IWB secara keseluruhan dan bukan

					<p>dimensinya yang terpisah. IWB dan ukuran output inovatif kami – variabel dependen dalam analisis kami yang disajikan selanjutnya – memiliki koefisien korelasi intra-kelas yang positif, menunjukkan bahwa bagian varian yang signifikan dalam IWB karyawan dan output inovatif adalah karena menjadi bagian dari perusahaan tertentu.</p>
13	Hastati, Hasanuddin Remmang, Cahyono	<i>The Influence of Leadership, Satisfaction of Work, Quality of Work Life on Employee Performance Through Behavior at Hotel Dinasti, Makassar City</i>	Karyawan Hotel Dinasti Makassar	<p>Variabel Independent : Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Quality Work Life</p> <p>Variabel Dependent : Kinerja Karyawan</p> <p>Analisa : Validitas, Reabilitas, Path analysis</p>	<p>Hasil penelitian imenemukan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di Hotel Dinasti Kota Makassar, antara lain Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, <i>Quality of Work Life</i> dan Perilaku. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan</p>

					<p>signifikan terhadap perilaku karyawan. <i>Quality of Work Life</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku karyawan. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui perilaku karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui perilaku karyawan. <i>Quality of Work Life</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui perilaku karyawan.</p>
14	Aria Elshifa, Ari Dwi Anjarini, Aghus Jamaludin Kharis (2019)	Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> dan penggunaan Teknologi Informasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dosen yang dimediasi Komitmen Organisasi (Studi pada	Dosen Politeknik Pusmanu Pekalongan	<p>Variabel Independent : Qualitu of Work Life, Penggunaan Teknologi Informasi Komitmen Organisasional (intervening),</p> <p>Variabel Dependent : Perilaku Kerja</p>	<p>Hasil penelitian dapat diperoleh <i>Quality of Work Life</i> dan penggunaan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dosen Politeknik Pusmanu</p>

		Dosen Politeknik Pusmanu (Pekalongan)		Inovasi Analisa : Regeresi, Uji hipotesis, Uji Koefisien determinasi, Uji Mediasi, Analysis Path	Pekalongan. <i>Quality of Work Life</i> , penggunaan teknologi informasi dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif dosen Politeknik Pusmanu (Pekalongan). Komitmen organisasional sebagai variabel yang mengintervening pengaruh <i>Quality of Work Life</i> dan penggunaan teknologi terhadap perilaku kerja inovatif dosen Politeknik Pusmanu (Pekalongan).
15	Tomy Fitrio, Budiyanto dan Agustedi	<i>The rule of organizational citizenship behavior and innovative work behavior in mediating the influence of organizational commitment and culture to employee performance</i>	105 Karyawan Bank Riau Cabang Kep. Riau	Variabel independent : Organisasi Komitmen, Budaya Organisasi, Variabel Intervening : <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) dan Perilaku Kerja Inovasi  Variabel Dependent :	Hasil penelitian ini menemukan bahwa: Variabel komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, OCB memediasi pengaruh komitmen

				<p>Kinerja Karyawan</p> <p>Analisa : Tes validitas, <i>Reability, Analysis of Structural Model (Inner Model) Analysis of Determinacy Coefficient (R-Square)</i></p>	<p>organisasional terhadap kinerja karyawan secara penuh, dan IWB memediasi secara parsial pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan</p>
--	--	--	--	---	---

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

Pada bab ini menjelaskan tentang kerangka konsep penelitian yang menjelaskan tentang keterkaitan antara variabel yang akan diteliti berdasarkan konsep teori dan penelitian terdahulu. Kemudian menjelaskan tentang hipotesis penelitian yang menjelaskan tentang hubungan antara variabel penelitian.

#### **3.1. Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual adalah suatu format yang menggambarkan hubungan antara tiap-tiap variabel dan sebagai konsep analisis yang digunakan untuk menguji penelitian. Menurut Sugiyono (2014), kerangka konsep adalah suatu hubungan yang akan menghubungkan secara teoritis antara variabel-variabel penelitian yaitu, antara variabel independen dengan dependent yang akan diamati atau diukur melalui penelitian yang akan dilaksanakan.

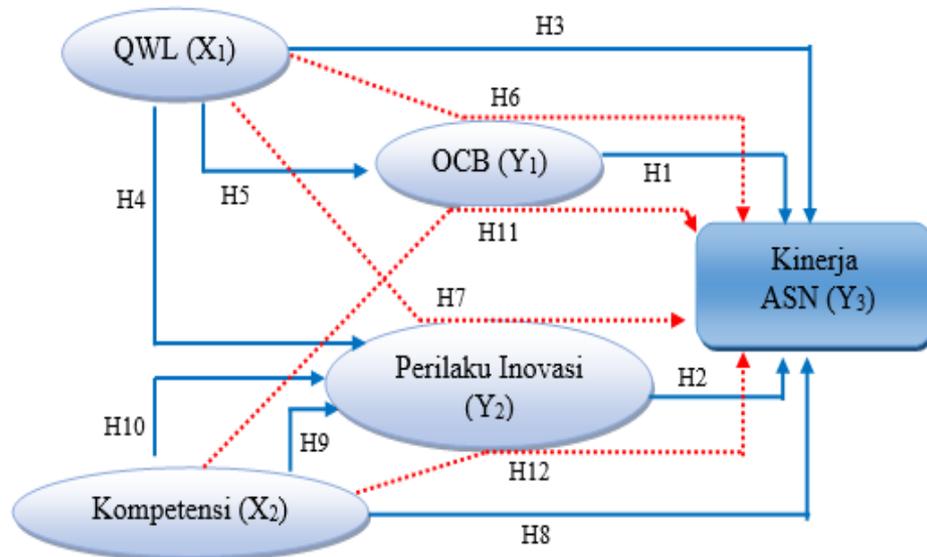
Kerangka konsep penelitian disusun berdasarkan konsep teori dan penelitian terdahulu. Berbagai argumentasi teoritis maupun penelitian terdahulu, faktor *Quality of Work Life* (QWL), Kompetensi, *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan Perilaku Inovasi di atas menjadi dasar pengembangan bentuk penelitian dengan tujuan menguji dan mengembangkan penelitian-penelitian sebelumnya khususnya yang berhubungan dengan variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai, sehingga pentingnya pengembangan konsep pada penelitian ini.

Kementerian Pehubungan, Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, dalam memaksimalkan pelayanan pada masyarakat sebagai

implementasi kinerja ASN, adalah melaksanakan reformasi birokrat dengan mengfokuskan perubahan serta pengembangan sumber daya manusia perhubungan yang kompeten, profesional, beretika, berintegritas dan menjadi kunci untuk meningkatkan daya saing bangsa.

Program pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan dapat diwujudkan dengan peningkatan mutu kehidupan kerja ASN, agar dalam prosesnya pegawai dapat bekerja dengan kondusif, peningkatan kompetensi dengan mengikutsertakan ASN pada berbagai program bimbingan teknis, pendidikan dan pelatihan yang dapat menunjang keefektifitas pekerjaannya, pengembangan perilaku baik perilaku inovasi maupun perilaku kewarganegaraan atau lebih dikenal dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang memberikan dampak positif terhadap perilaku individu ASN itu sendiri dan organisasinya.

Dengan mengacu pada program-program pengembangan Sumber Daya Manusia di atas serta merujuk pada penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan dengan rencana riset penelitian, maka peneliti mencoba menarik suatu konsep dengan menganalisa dan menghubungkan indikator-indikator dari program tersebut dalam suatu kerangka konseptual.



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

### 3.2. Hipotesis Penelitian

#### 3.2.1. Hubungan Teoritis *Organizational Citizen Behavioral* (OCB) terhadap kinerja

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pertama kali dipopulerkan oleh Organ (1988) kemudian dikembangkan oleh tokoh-tokoh lain. Organ (1988) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa *Organizational Citizen Behavior* (OCB) adalah perilaku karyawan yang secara sukarela mengerjakan pekerjaan yang melebihi dari standar tugas yang diberikan kepadanya, demi membantu keberlangsungan perusahaan dalam mencapai tujuannya. OCB menjadi sebuah investasi bagi perusahaan dikarenakan karyawan yang memiliki

sisi psikologis OCB akan menyelesaikan pekerjaan dengan sepenuh hati dengan hasil yang maksimal, yang menjadikan ketika OCB ini bernilai positif maka akan meningkatkan kinerja Karyawan atau pegawai dalam perusahaan tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Logahan *et al.*, (2014) bahwa perilaku inovatif akan meningkat ketika ada penerapan OCB di perusahaan.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam batas wewenang dan tanggung jawabnya sendiri untuk mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak bertentangan dengan hukum dan moralitas. Kinerja juga bisa diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seseorang/ sekelompok orang yang menurut ukuran tertentu, dalam kurun waktu untuk pekerjaan yang bersangkutan. Pada dasarnya dalam setiap organisasi ada 3 macam kinerja yaitu kinerja organisasi, kinerja proses dan kinerja pegawai. Kinerja organisasi merupakan kinerja yang ditunjukkan oleh organisasi. Kinerja proses adalah kinerja yang ditunjukkan oleh proses yang terjadi dalam organisasi, sedangkan kinerja pegawai adalah kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai atau sekelompok pegawai. Hubungan ketiga kinerja ini sangat erat, karena kinerja organisasi tergantung pada kinerja proses dan kinerja proses sangat tergantung pada kinerja pegawai, Bustomi *et al.* (2020)

Banyak peneliti telah mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat menaikkan kinerja baik itu secara perorangan maupun kinerja sebuah organisasi, *Organizational Citizen Behaviour* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja, OCB ini dijelaskan sebagai perilaku inisiatif seseorang dalam menanggapi sebuah tugas untuk meningkatkan

efektivitas organisasi, jadi ketika OCB bernilai positif atau bagus maka akan mempengaruhi kinerja, hal ini sesuai dengan penelitian oleh Bustomi *et al* (2020) yang meneliti Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Bandung yang menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Semakin diakui bahwa kinerja karyawan adalah konstruksi multi-dimensi, yang terdiri dari serangkaian perilaku berbeda yang bersama-sama mempengaruhi fungsi organisasi secara keseluruhan. Selain menilai perilaku spesifik pekerjaan yang mencirikan kinerja, penilaian kinerja juga sering menangkap perilaku yang lebih umum yang tidak selalu terkait dengan fungsi inti karyawan, tetapi tetap dianggap penting untuk kinerja secara keseluruhan. Kewargaan organisasi mencakup berbagai perilaku "peran ekstra" yang seringkali tidak secara formal dimasukkan dalam deskripsi pekerjaan termasuk membantu orang lain, mempromosikan organisasi kepada orang luar, menyarankan cara-cara organisasi dapat meningkatkan dan loyalitas karyawan, Fauth *et al.* (2009). Dalam pandangannya bahwasanya OCB merupakan bagian dimensi kinerja karyawan, namun dalam kesehariannya kondisi ini tidak dianggap sebagai bagian dari pekerjaan utama mereka.

Lestari & Ghaby (2018) dalam penelitiannya menganalisa bagaimana tingkatan pengaruh OCB terhadap kepuasan dan tingkat kinerja karyawan PG. Kerebet Baru, Malang, dengan sample karyawan tetap sebanyak 83 orang, di mana sample diambil secara stratified random, dan memberikan hasil penelitian dengan menganalisa indikator

OCB (*altruism, courtesy, sportsmanship, civic virtue, conscientiousness*) menunjukkan bahwa karyawan telah mengimplikasi perilaku OCB seperti melakukan pekerjaan di luar deskripsi pekerjaannya, menunjukkan loyalitas terhadap Perusahaan.

*H1 : Organizational Citizenship Behaviour (OCB) berpengaruh positif terhadap Kinerja*

### **3.2.2. Hubungan Teoritis Perilaku Inovasi terhadap kinerja**

Perilaku inovatif mengacu pada kemampuan untuk menciptakan sebuah ide yang original, menggunakan hasil kerja sebagai sebuah ide yang berpotensi dan menerapkan ide-ide baru kedalam praktek kerja, Birdi *et al.* (2016b). Aspek yang mempengaruhi perilaku inovatif adalah : menciptakan ide, berbagi ide serta realisasi ide. Untuk membentuk perilaku inovatif ada beberapa faktor mempengaruhinya seperti adanya tantangan kerja, otonomi, perhatian strategis, adanya situasi yang mendukung kontak luar, adanya perbedaan, serta adanya variasi permintaan. Ketika karyawan memiliki perilaku inovatif yang mampu menciptakan ide sampai merealisasikan ide yang berbeda dibandingkan dengan karyawan atau perusahaan lain, maka akan memiliki keunggulan tersendiri, jika dilihat dari beberapa penelitian yang melibatkan inovasi terhadap kinerja perusahaan akan ditemukan cukup banyak bukti keterlibatan inovasi pada peningkatan kinerja perusahaan atau organisasi. Secara teoretis dan empiris dalam literatur saat ini yang membuktikan bahwa inovasi memiliki pengaruh yang kuat, positif dan signifikan terhadap berbagai faktor bisnis seperti: produktivitas, Ramstad (2009) dan kinerja proses Carmeli *et al.* (2010).

Perspektif teoretis tentang kreativitas karyawan cenderung berfokus pada kemampuan individu untuk menghasilkan ide-ide yang orisinal dan berpotensi berguna sedangkan definisi inovasi juga mencakup proses penerapan ide-ide baru tersebut. Sebagian besar perilaku inovatif karyawan dinilai hanya terfokus pada kuantitas atau frekuensi saran ide di tempat kerja. Keahlian pekerjaan tidak terkait dengan jumlah ide yang dihasilkan tetapi dengan nilai kebaruannya; pengetahuan kontekstual diasosiasikan dengan jumlah ide tetapi tidak dengan kebaruannya; motivasi untuk berinovasi lebih kuat terkait dengan orisinalitas ide daripada jumlah yang dihasilkan, Birdi *et al.* (2016a) Seseorang yang mempunyai perilaku inovatif adalah orang yang memiliki sikap kesehariannya selalu berfikir kritis, berusaha agar selalu terjadi perubahan di lingkungannya yang sifatnya menuju pembaharuan dari tradisional ke modern. Orang yang berperilaku inovatif akan selalu berupaya agar upaya pemecahan masalah dengan cara yang berbeda-beda dengan biasanya tetapi lebih efektif dan efisien, Astuti *et al.* (2019), hal ini pada penelitiannya akan memberikan kontribusi terhadap kinerja individu itu sendiri.

*H2 : Perilaku Inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja*

### **3.2.3. Hubungan Teoretis *Quality of Work Life* (QWL) terhadap kinerja**

Kualitas hidup kerja atau *Quality of Work Life* (QWL) merupakan pokok permasalahan yang perlu diperhatikan pihak perusahaan karena hal ini dirasa dapat membantu dalam peningkatan peran dan sumbangsih para karyawan dalam suatu perusahaan. Keikutsertaan karyawan dalam

sebuah proses perencanaan ataupun pengambilan sebuah keputusan dalam organisasi cukup penting sebagai salah satu tanda bahwa QWL karyawan terpenuhi di dalam perusahaan. Diharapkan bahwa ketika kualitas hidup kerja karyawan akan meningkatkan kinerja, hal ini di tunjukkan oleh penelitian, Ari Wibowo (2017) menemukan bahwa secara langsung QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan di Kabupaten Kulonprogo D.I. Yogyakarta, tetapi hal berbeda pada hasil penelitian oleh Hafizh *et al.* (2021) justru menemukan hasil bahwa *Quality of Work Life* (QWL) dikatakan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung tetapi ketika di moderasi oleh variabel lain (kepuasan kerja), hasilnya berpengaruh positif terhadap kinerja.

Kinerja di tempat kerja karyawan terkait dengan serangkaian faktor yang memengaruhi kesehatan, kebiasaan, dan lingkungan pekerja, kesejahteraan karyawan, dan kualitas kehidupan kerja. QWL dikaitkan dengan kepuasan kerja, motivasi, produktivitas, kesehatan, keamanan kerja, Pada penelitiannya terdapat hubungan timbal balik antara QWL dan kinerja yang menghasilkan produktivitas organisasi, Leitao *et al.* (2019). QWL yang lebih baik adalah kunci untuk menarik dan mempertahankan yang berkualitas dan memotivasi karyawan serta merupakan fondasi kesejahteraan karyawan dan mengarah pada kinerja yang lebih baik, Nayak & Sahoo (2015), namun pada penelitiannya QWL tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi ketika dimoderasi oleh variabel komitmen karyawan memberikan pengaruh positif.

Hastati *et al.* (2020) mengkaji, menganalisis menginterpretasi kepemimpinan, kepuasan kerja, *Quality of Work Life* (QWL) Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Perilaku Pada Hotel Dinasti Kota Makassar. Penelitian ini bersifat deskriptif analisis dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif. dan metode analisis yang digunakan Analisis Path / *Path Analysis*. Data diperoleh dari Hotel Dinasti Kota Makassar dan Responden adalah karyawan. Hasil penelitian ini dapat menemukan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di Hotel Dinasti Kota Makassar, antara lain Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, *Quality of Work Life* (QWL) dan perilaku, bahwasanya, *Quality of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku karyawan.

*H3 : Quality of Work Life (QWL) berpengaruh positif terhadap kinerja*

#### **3.2.4. Hubungan Teoritis *Quality of Work Life* (QWL) terhadap Perilaku Inovasi**

*Quality of Work Life* (QWL) menjadi salah satu faktor dalam mencapai kinerja yang efektif menjelaskan tentang lingkungan kerja yang menguntungkan yang diperlukan bagi karyawan untuk membuat mereka puas, berkomitmen, dan berorientasi organisasi, Basher Rubel & Kee (2014)

Park *et al.* (2021) melakukan penelitian tentang faktor penentu kualitas kehidupan kerja pegawai negeri: relokasi lembaga pemerintah Korea ke Kota Sejong dan hasil penelitian mengungkapkan bahwa QWL kelompok relokasi lebih rendah daripada rekan-rekan mereka, dan bahwa otonomi pekerjaan, budaya inovatif, dan QOL adalah anteseden QWL

yang efektif di kedua kelompok. Sebaliknya, efek PSM dan efek moderasi QOL berbeda tergantung pada status relokasi. Artinya budaya inovatif ini sangat dipengaruhi Quality work of life terutama oleh lokasi pekerjaan karyawan.

Persepsi tentang sistem Sistem Sumber Daya Manusia (SDM) yang komprehensif didasari oleh tingkat kinerja yang tinggi, penghargaan dan manajemen karir, Sistem SDM memiliki potensi untuk menumbuhkan perilaku kerja yang inovatif dan mengurangi konflik kehidupan kerja, Abstein *et al.* (2014). Sejalan dengan upaya peningkatan Sumber Daya Manusia, Elshifa *et al.* (2019) dalam penelitiannya membahas tentang upaya peningkatan kerja inovatif dosen Politeknik Pusmanu Pekalongan dengan melakukan peningkatan kualitas kehidupan kerja *Quality of Work Life* (QWL), Hasilnya ini menunjukkan bahwa QWL mempunyai pengaruh terhadap perilaku kerja inovatif.

Elshifa *et al.* (2019), Pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) dan penggunaan Teknoligi Informasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dosen yang dimediasi Komitmen Organisasi (Studi pada Dosen Politeknik Pusmanu Pekalongan), Tujuan penelitian ini adalah mengetahui dan menganalisis pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) dan penggunaan teknologi informasi terhadap komitmen organisasional. Populasi dalam penelitian ini adalah adalah Dosen Politeknik Pusmanu Pekalongan adalah 34 orang. Hasil penelitian dapat diperoleh *Quality of Work Life* (QWL) dan penggunaan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dosen Politeknik Pusmanu Pekalongan. *Quality of Work Life* (QWL), penggunaan teknologi informasi dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap

perilaku kerja inovatif dosen Politeknik Pusmanu Pekalongan. Komitmen organisasional sebagai variabel yang mengintervening pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) dan penggunaan teknologi terhadap perilaku kerja inovatif dosen Politeknik Pusmanu Pekalongan.

*H4 : Quality of Work Life (QWL) berpengaruh positif terhadap Perilaku Inovasi*

### **3.2.5. Hubungan Teoritis *Quality of Work Life* (QWL) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)**

*Quality of Work Life* (QWL) di definisikan sebagai upaya dalam kehidupan organisasional melalui cara dimana para karyawan diberi kesempatan untuk turut berperan dalam menentukan cara mereka bekerja dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sarannya. Suasana kerja akan menciptakan kualitas kehidupan kerja yang kondusif bagi tercapainya tujuan organisasi. Peningkatan kualitas kehidupan kerja seseorang dapat memiliki dampak positif pada peningkatan kepuasan kerja terhadap organisasi, seperti tingkat absensi dan kinerja karyawan, Siagian (2015), Suriyana *et al.* (2020) melakukan penelitian bahwa di PT. Graido Mediautama, berdasarkan hasil uji hipotesis secara parsial dapat disimpulkan bahwa *Quality of Work Life* (QWL) tidak berpengaruh terhadap *Organisational Citizenship Behaviour*, *Quality of Work Life* (QWL), dan Knowledge Management secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. *Quality of Work Life* (QWL) tidak berpengaruh terhadap *Organisational Citizenship Behaviour* melalui Kepuasan Kerja. hal ini menunjukkan Kualitas kehidupan pekerjaan baik pada karyawan akan memberikan kepuasan

kerja tidak memberikan dampak terhadap munculnya perilaku sukarela atau *extra role work* para karyawan dalam perusahaannya.

Di era globalisasi ini, menjaga kualitas input manusia muncul daripada menjaga kualitas kehidupan kerja secara sempurna. Peningkatan kualitas kehidupan kerja akan membantu kesejahteraan karyawan di sana dengan kesejahteraan seluruh organisasi, Nair (2013), dalam penelitian ini dilakukan eksplorasi hubungan antara Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) dan pengaruhnya terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada para dosen perguruan tinggi di wilayah Distrik Thrissur, India, Hasilnya menunjukkan bahwa ada kecenderungan yang berbeda jika hubungan antara QWL dan OCB dilihat dari segi jenis kelamin, di mana wanita pengaruhnya dalam hal dedikasi kerja lebih tinggi dibanding pria. Dengan mengfokuskan indikator *altruism* dan *conscientiousness* bahwasanya ada hubungan yang significant antara QWL dan OCB.

*H5 : Quality of Work Life (QWL) berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

### **3.2.6. Hubungan Teoritis *Quality of Work Life* (QWL), terhadap Kinerja yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)**

Berdasarkan beberapa uraian mengenai Kualitas Work of Life (QWL), *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), dan Kinerja maka dapat dinyatakan bahwa dari semua hubungan tersebut, pada akhirnya goal yang ingin dicapai oleh suatu organisasi atas karyawan yang menjadisumber daya manusia sebagai salah satu aset

perusahaan yang berharga adalah adanya kinerja karyawan yang maksimal dalam mendukung perkembangan dan kemajuan organisasi sesuai visi dan misinya, Sumiati, I Dewa ketut Raka Ardiana (2018). Sejalan dengan penelitian yang dilakukannya para pegawai di Kantor Dinas Catatan Sipil Kab. Bangkalan Madura bahwa QWL Pegawai memberikan pengaruh terhadap perilaku OCBnya dan akan membarikan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai itu sendiri.

Ada beberapa faktor yang harus dipenuhi untuk mendongkrak kinerja pegawai, dan salah satunya adalah memenuhi kebutuhan karyawan itu tersirat dalam *Quality of Work Life* (QWL), Selain Kualitas Kehidupan Kerja (QWL), yang perlu juga dipertimbangkan dalam institusi untuk meningkatkan kinerja karyawan, adalah *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Inceng *et al.* (2019) Pada penelitiannya di LPP TVRI Sulawesi Selatan adalah mengukur tingkat penerapan QWL terhadap kinerja pegawai dengan OCB sebagai variabel intervening, hasilnya QWL berdampak signifikan terhadap kinerja dengan dimediasi oleh OCB.

*H6 : Quality of Work Life (QWL) berpengaruh terhadap Kinerja melalui Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

### **3.2.7. Hubungan Teoritis *Quality of Work Life* (QWL), terhadap Kinerja yang dimediasi oleh Perilaku Inovasi**

Quality Work of Life bukan hanya tentang bagaimana orang dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik, tetapi pada bagaimana pekerjaan dapat menyebabkan orang menjadi lebih baik, Nadler & Lawler (1983). Setiap perusahaan akan memiliki ciri dan iklim kerja yang berbeda. Adanya ciri yang unik dari perusahaan tertentu bersama dengan

kegiatan dan perilaku manajemen, sangat menentukan iklim disuatu lingkungan kerja. Perusahaan harus dapat menentukan tujuannya dan berusaha untuk mencapai iklim yang tepat untuk mencapai tujuannya yang tentunya harus sesuai dengan tujuan para pekerjaannya, Pamungkas *et al.* (2022).

QWL dipandang mampu meningkatkan peran serta sumbangan antar anggota karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu sangat diperlukan perhatian yang serius oleh para pimpinan organisasi dalam mewujudkan QWL, karena hal tersebut akan menolong organisasi dalam mempertahankan karyawan-karyawan terbaik mereka serta dapat meningkatkan kinerja organisasi, Nurbiyati (2014)

Sejalan dengan perkembangan iklim kerja atau *Quality Work of Life*, erat hubungannya dengan perkembangan teori perilaku Inovatif, Menurut pandangan, Janssen (2000) bahwasanya keputusan karyawan untuk berperilaku inovatif dalam menanggapi pekerjaan tuntutan diharapkan menjadi fungsi dari persepsi keadilan imbalan pada usaha. Artinya, karyawan yang merasakan keseimbangan usaha kerja yang adil relatif terhadap imbalan kerja akan termotivasi untuk menanggapi tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi dengan perilaku kerja inovasi untuk mengatasi beban kerja yang berat. Namun, dalam beberapa kasus ketidakadilan yang dirasakan di bawah imbalan, karyawan cenderung membatasi perilaku kerja inovasi karena mereka percaya bahwa upaya inovatif tidak pantas dan dapat dieksploitasi.

Inovasi sebagai suatu alat, hal, atau gagasan yang baru dimana hal tersebut belum pernah ada sebelumnya, dimana dengan terciptanya hal baru tersebut diharapkan dapat menjadi sesuatu yang menarik dan

berguna. Seseorang yang selalu berinovasi maka dapat dikatakan seorang yang inovatif, orang yang melakukan inovasi disebut inovator. Pada saat ini setiap karyawan atau pegawai dituntut agar bisa terus berinovasi, menghadirkan hal yang baru, yang unik, yang lebih efisien, dan lebih baik dari sebelumnya, seorang karyawan atau pegawai yang dapat terus melakukan inovasi dalam setiap pekerjaannya maka dapat mempertahankan usahanya hingga dalam umur yang panjang, Maharani (2022). Dalam penelitiannya, menganalisa faktor Perilaku Inovasi sebagai variabel intervening dalam memediasi berbagai faktor yang memberikan dampak terhadap kinerja organisasi. Demikian halnya pada penelitian yang dilakukan oleh Muslikun (2021) mengenai studi SDM tentang iklim organisasi terhadap kinerja melalui variabel Perilaku Inovasi Karyawan di PT. BPR Bank Boyolali, memberikan hasil bahwasanya iklim organisasi memberikan pengaruh terhadap kinerja melalui perilaku inovasi karyawannya. Penelitian yang sama dilakukan oleh (Sudiyani *et al.*, 2021) di PT. BPR Desa sanur, dengan menjadikan perilaku inovasi sebagai mediasi terhadap kinerja karyawan memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawannya

*H7 : Quality of Work Life (QWL) berpengaruh terhadap kinerja melalui Perilaku Inovasi*

### **3.2.8. Hubungan Teoritis Kompetensi terhadap kinerja**

Kompetensi dipandang sebagai sumber daya penting bagi pemimpin untuk dimiliki dan dimanfaatkan. Pendekatan ini berbeda dari gaya kepemimpinan karena berfokus pada kemampuan kinerja pemimpin serta keterampilan dan kemampuan alih-alih cara seorang pemimpin

mempengaruhi pengikutnya. Oleh karena itu, salah satu keuntungan yang terkait dengan pendekatan kompetensi adalah memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan menilai serangkaian keterampilan, kemampuan, dan kemampuan kinerja yang sesuai (yaitu, ukuran perilaku) yang diperlukan bagi para pemimpin untuk melakukan pekerjaan yang diberikan, Swanson *et al.* (2020), Penelitiannya menganalisa kepemimpinan dari perspektif kompetensi memungkinkan para sarjana untuk memahami dimensi yang berbeda dari kualitas dan kapasitas pemimpin. Dari perspektif ini, berdasarkan teori modal sosial, menguji model yang menganut konsep kompetensi pemimpin, berbagi pengetahuan, kinerja karyawan, dan loyalitas karyawan dalam konteks manajer umum ekspatriat. Studi ini menunjukkan kompetensi pemimpin sangat penting untuk mempromosikan berbagi pengetahuan dan meningkatkan kinerja karyawan. Baik berbagi pengetahuan dan kinerja kerja karyawan ditemukan memiliki efek langsung pada loyalitas karyawan.

Hal ini sesuai juga dengan penelitian oleh Hasibuan & Afrizal (2019) yang menunjukkan hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel kompetensi, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya untuk variabel kepuasan kerja terdapat pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut, Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Bangka Belitung perlu meningkatkan kepuasan kerja melalui kompetensi, lingkungan kerja dan kompensasi untuk peningkatan kinerja pegawai di masa yang akan datang.

Dari perspektif manajemen, kompetensi adalah didefinisikan oleh dua aliran utama: organisasi atau pribadi. Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) berfokus pada kompetensi individu, Yasar *et al.* (2013). Pada penelitiannya terhadap perusahaan-perusahaan sektor jasa di Turki, menganalisis pengaruh kompetensi individu terhadap kinerja. Temuan mengungkapkan bahwa ada hubungan positif antara kompetensi dan kinerja individu. Selanjutnya, kompetensi inti tampaknya memiliki pengaruh paling signifikan terhadap kinerja individu. Hasil penelitian ini memberikan beberapa bukti empiris yang mengacu pada pengaruh kompetensi individu terhadap kinerja organisasi.

*H8 : Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja*

### **3.2.9. Hubungan Teoritis Kompetensi Terhadap Perilaku Inovasi**

Menurut Ashworth & Saxton (1990) kompetensi menggabungkan penilaian terhadap keterampilan untuk standar yang ditentukan, pengetahuan dan pemahaman yang relevan, kemampuan untuk menggunakan keterampilan dan menerapkan pengetahuan dan pemahaman untuk kinerja tugas yang relevan.

Kompetensi yang diperlukan dalam inovasi adalah kompetensi yang memungkinkan individu untuk mengambil peran aktif setidaknya dalam satu aktivitas yang menyalurkan ide-ide baru ke dalam perolehan produktivitas. Karena itu, kompetensi inovasi adalah kemampuan yang memungkinkan individu untuk melihat peluang perubahan, membawa ide-ide baru ke lingkungan kerja, membandingkan nilai potensial dari ide-ide baru dan lama, dan akhirnya mengadopsi ide-ide baru dengan merealokasi sumber daya mereka, Vila *et al.* (2014), menarik dalam

penelitiannya adalah adanya perubahan probabilitas perilaku inovasi keika tingkat variabel penjelas mengalami sedikit perubahan, dalam artinya tidak semua kompetensi memiliki pengaruh marjinal yang signifikan terhadap kemungkinan timbulnya perilaku berinovasi di tempat kerja, meskipun tetap ada beberapa dari sample yang memiliki kompetensi mampu berinovasi namun jumlahnya kecil.

Penelitian juga dilakukan oleh Siregar (2019) mendeskripsikan, menganalisa, dan menguji pengaruh kompetensi, efikasi diri, motivasi dan komitmen terhadap perilaku kerja inovatif aparatur di Kabupaten Labuhan Batu Provinsi Sumatera Utara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi terhadap perilaku kerja inovatif aparatur, perilaku kerja inovatif aparatur.

*H9 : Kompetensi berpengaruh terhadap perilaku inovasi*

### **3.2.10. Hubungan Teoritis Kompetensi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)***

Penelitian menunjukkan bahwa semakin kompleks pekerjaan, semakin sulit untuk mengidentifikasi tugas-tugas yang terpenting dari kompetensi yang berkaitan dengan keberhasilan. Secara kontras, dalam pekerjaan profesional dan manajerial, kompetensi yang membuat perbedaan antara kinerja yang minimal dan menonjol cenderung tidak bersifat perkriptif. Konsekuensinya, kompetensi lebih sulit untuk diidentifikasi daripada kompetensi pekerja manual, namun kompetensi ini harus dianggap sangat dekat dengan rancangan jalur karier dan perencanaan suksesi dari pekerjaan profesional dan manajerial, Rivai dan Sagala (2013). Kompetensi merupakan faktor penting lainnya yang

perlu diperhatikan apabila organisasi menginginkan karyawannya berperilaku OCB, Nugraha & Adnyani (2018), dalam penelitiannya pada pegawai Setda Kota Denpasar menemukan Permasalahan berkaitan dengan OCB antara lain beberapa pegawai honorer terlihat seperti kurang menyatu dengan pekerjaannya, padahal sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan. Sehingga dalam menjalankan tugasnya sering salah dan memerlukan banyak waktu untuk mengerjakan tugas yang seharusnya bisa dikerjakan dengan lebih singkat. Disamping itu juga, tidak adanya kepastian mengenai masa depan pegawai honorer menyebabkan pegawai bersangkutan tidak menunjukkan perilaku OCB secara maksimal.

Peran utama model kompetensi adalah menyelaraskan perilaku karyawan dengan strategi perusahaan, sehingga disarankan agar efektivitasnya dapat dievaluasi melalui budaya organisasi atau teori iklim, keduanya menunjukkan bahwa keberhasilan strategi tergantung pada bagaimana karyawan di seluruh organisasi memahami dan bertindak berdasarkan strategi tersebut. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) memiliki peran yang sangat penting dalam proses pencapaian dan pengembangan kinerja organisasi yang berkelanjutan. OCB adalah konsep yang dibutuhkan organisasi untuk bertahan hidup dalam tantangan dan persaingan saat ini, Serim *et al.* (2014). Dalam penelitiannya pada industri perbankan, telekomunikasi, kesehatan, penerbangan dan makanan di Istanbul, Turki bahwasanya model kompetensi berpengaruh positif terhadap hasil kerja dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

*H10 : Kompetensi berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

### **3.2.11. Hubungan Teoritis Kompetensi terhadap Kinerja yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)***

Pengembangan kompetensi dalam rangka manajemen talenta adalah upaya pemenuhan kompetensi bagi talent sebelum menduduki jabatan target. Pengembangan kompetensi dilakukan dengan tujuan menghilangkan kesenjangan kompetensi yang dimiliki talent atau memberikan pengalaman bagi top talent yang akan menduduki jabatan target, Pasalong (2022).

Karyawan yang memiliki kompetensi akan memiliki dorongan untuk bekerja lebih dari apa yang menjadi kewajibannya, juga memiliki keinginan untuk mengembangkan diri dan membantu serta bekerja sama dengan sekerjanya. Sesuai dengan teori ini, pegawai yang merasa bahwa kompetensi pegawai yang lebih tinggi membuat pegawai merasa dirinya dapat membantu pegawai lain dalam menyelesaikan pekerjaannya. OCB merupakan kontribusi individu yang melebihi dari tuntutan peran di tempat kerja, seperti membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam bekerja tanpa mengharapkan imbalan apapun, Suswati *et al.* (2021).

Kompetensi merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan apabila organisasi menginginkan karyawannya berperilaku OCB. Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Kompetensi sumber daya manusia perlu dimiliki bagi mereka yang akan berkarier di bidang sumber

daya manusia, yang paling mendasar adalah mereka memiliki keahlian bidang manajemen sumber daya manusia, menguasai sistem manajemen informasi kepegawaian, motivasi berprestasi tinggi, kreatif, inovatif dan berkepribadian dewasa dengan kecerdasan emosi yang baik, Suswati *et al.* (2021). Dalam penelitiannya pada pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III, ditemukan bahwa kompetensi pegawai mempengaruhi positif signifikan terhadap kinerja pegawai melalui OCB.

Kristiawan (2022) melakukan penelitian di PT. Bank BNI Kantor Cabang Banyuwangi mengenai pengaruh lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan mediasi variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), dan hasil menunjukkan bahwa OCB memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan

*H11 : Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja melalui Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

### **3.2.12. Hubungan Teoritis Kompetensi terhadap Kinerja yang dimediasi oleh Perilaku Inovasi**

Perilaku kerja inovatif dapat mendorong kinerja dan mengembangkan kompetensi organisasi dalam upayanya mencapai sasaran yang ditetapkan. Sebagai salah satu aspek perilaku organisasi, perilaku kerja inovatif pada dasarnya merupakan hasil interaksi antara individu sebagai pekerja, kelompok sebagai suatu proses kerja, dan proses organisasional sebagai praktek manajemen yang biasa dilakukan di dalam organisasi, Soebardi (2020).

Pengembangan standar harus didasarkan pada pengertian kompetensi yang didefinisikan sebagai kemampuan untuk melakukan aktivitas dalam suatu pekerjaan. Kompetensi adalah konsep luas yang mewujudkan kemampuan untuk mentransfer keterampilan dan pengetahuan ke situasi baru dalam bidang pekerjaan, hal ini mencakup organisasi dan perencanaan kerja, inovasi dan mengatasi kegiatan non-rutin. juga mencakup pada kualitas keefektifan pribadi yang diperlukan di tempat kerja untuk berurusan dengan rekan kerja, manajer, dan pelanggan, Ashworth & Saxton (1990).

Suatu organisasi tidak dapat berkembang menjadi lebih baik, jika berjalan tanpa menciptakan inovasi-inovasi untuk proses manajemennya. Hal ini karena dengan tidak adanya inovasi dapat menimbulkan kejenuhan bekerja, sehingga perlu adanya inovasi baru agar mengurangi tingkat kejenuhan. Inovasi akan menjadi salah satu hal yang mengarah pada keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, pentingnya suatu inovasi kerja dari pegawai agar kinerja organisasi semakin meningkat, Maharani (2022).

Suprijo (2020) dalam penelitiannya terhadap karyawan (manajer konstruksi yang telah bersertifikasi) menunjukkan dikemukakan bahwa kinerja manajer dalam level individu dipengaruhi oleh kinerja proses (perilaku inovatif), sedangkan perilaku inovatif dipengaruhi oleh kinerja input yaitu kompetensi manajer (personal) dan keadilan organisasional (iklim organisasional). Berdasarkan uraian tersebut maka, perilaku inovatif dapat memediasi pengaruh kompetensi manajer terhadap kinerja manajer proyek. Hal yang demikian dilakukan oleh Darmaileny *et al.* (2022) pada penelitiannya mengenai pengaruh kompetensi terhadap

kinerja pegawai Badan Umum Milik Desa di Kabupaten Tanjung Jabung Barat, Jambi, yang dimediasi Perilaku Inovasi, hasilnya bahwa Kompetensi pegawai mempengaruhi positif terhadap kinerja pegawai melalui Perilaku Inovasi.

*H12 : Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja melalui Perilaku Inovasi*