

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Bernardin (2003) dalam Nurfajar dkk (2018) menyatakan bahwa salah satu aspek penting dalam sumber daya manusia adalah kinerja, merupakan catatan hasil atau *outcome* yang diproduksi oleh fungsi jabatan tertentu atau kegiatan yang dilakukan dalam periode waktu tertentu. Menurut Dessler (2000) dalam Nurfajar dkk (2018), kinerja diartikan sebagai prestasi kerja dengan standar yang ditetapkan. Menurut Mathis dan Jackson (2006) dalam Octavia dkk (2017), kinerja kerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Dikemukakan juga bahwa pada umumnya kinerja meliputi 4 elemen, yaitu kuantitas hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran dan kemampuan bekerja. Menurut Mangkunegara (2011) dalam Sutanto dkk (2018), mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang di berikan kepadanya.

Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang

karyawan dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

b. Faktor – Faktor Kinerja Karyawan

Adapun Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Kasmir (2016) :

1. Kemampuan dan keahlian. Merupakan kemampuan atau *skill* yang di miliki seseorang dalam suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.
2. Pengetahuan. Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya
3. Rancangan kerja. Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.
4. Kepribadian. Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan

pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

5. Motivasi kerja. Merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.
6. Kepemimpinan. Merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
7. Gaya kepemimpinan. Merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.
8. Budaya organisasi. Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan.
9. Kepuasan kerja. Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.
10. Lingkungan kerja disekitar. Merupakan suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, *layout*, sarana dan prasana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.
11. Loyalitas. Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

12. Komitmen. Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja

13. Disiplin kerja. Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh – sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Dalam mengukur kinerja karyawan, Bernardin dan Russel (1993) dalam Nurfajar dkk (2018) mengungkapkan bahwa terdapat enam dasar atau dimensi yang digunakan sebagai indikator dalam mengukur kinerja, yaitu :

- 1) *Quality* yaitu terkait dengan proses atau hasil dalam memenuhi maksud atau tujuan.
- 2) *Quantity* yakni terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
- 3) *Timeliness* yakni terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
- 4) *Cost-effectiveness* yakni terkait dengan penggunaan sumber-sumber organisasi seperti SDM, uang, material, dan teknologi dalam mendapatkan atau memperoleh hasil yang maksimal atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.

- 5) *Need for supervision* yakni terkait dengan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan atau fungsi – fungsi pekerjaan tanpa asistensi pemimpin atau intervensi pengawasan pimpinan.

2. Disiplin Kerja

a. Definisi Disiplin Kerja

Menurut Terry (2018) (dalam Sutrisno 2019) disiplin kerja merupakan alat penggerak karyawan agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka harus diusahakan agar ada disiplin yang baik. Disiplin tidak hanya dihubungkan dengan hal – hal yang kurang menyenangkan (hukuman), karena sebenarnya hukuman merupakan alat paling akhir dalam menegakkan disiplin.

Menurut Rivai & Sagala (2011) dalam Hendro dkk (2020) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku, serta upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma – norma sosial yang berlaku.

Menurut Hasibuan (2015) dalam Utami dkk (2020) disiplin kerja adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan tujuannya, disiplin kerja merupakan fungsi penting dalam sebuah organisasi karena semakin baik kedisiplinan karyawan semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Sebaliknya, tanpa disiplin sulit bagi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Hasibuan (2015) menekankan bahwa disiplin kerja harus diterapkan dalam suatu perusahaan karena akan berdampak terhadap kinerja karyawan sehingga mempengaruhi kesuksesan dan keberhasilan dari perusahaan .

Dapat disimpulkan dari beberapa pengertian diatas, bahwa disiplin kerja adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan.

b. Jenis Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2001) dalam Sinambela (2017), terdapat dua jenis bentuk disiplin kerja yaitu :

1) Disiplin Preventif

Adalah supaya untuk menggerakkan karyawan untuk mengikuti dan mematuhi pedoman dan aturan kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Disiplin preventif bertujuan untuk menggerakkan dan mengarahkan agar karyawan bekerja disiplin. Cara preventif dimaksudkan untuk karyawan dapat memelihara dirinya terhadap peraturan – peraturan organisasi, pimpinan organisasi bertanggung jawab untuk membangun iklim organisasi yang mengarah pada penerapan disiplin yang preventif.

2) Disiplin Korektif

Merupakan suatu upaya penggerakan karyawan dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkannya agar tetap mematuhi berbagai peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Dalam disiplin koreksi, karyawan yang melanggar disiplin akan diberikan sanksi yang bertujuan agar karyawan tersebut dapat memperbaiki diri dan mematuhi aturan yang ditetapkan.

c. Faktor – Faktor Disiplin Kerja

Singodimejo (2017) (dalam Sutrisno 2019) mengatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja, antara lain :

- 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan bagi perusahaan.
- 2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan semua karyawan akan selalu memerhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.
- 3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan Pembina disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan,

bila tidak adanya aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan utama, para karyawan akan mau melakukan disiplin bila ada aturan yang jelas dan diinformasikan kepada mereka.

- 4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan bila ada seseorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pemimpin untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin sesuai dengan sanksi yang ada maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan berjanji tidak akan berbuat hal yang sama.
- 5) Ada tidaknya pengawasan pemimpin dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tepat dan sesuai dengan yang telah diterapkan.
- 6) Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan, karyawan mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinanya sendiri.

- 7) Diciptakan kebiasaan – kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin yaitu saling menghormati, melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktu, sering mengikut sertakan karyawan dalam pertemuan.

d. Indikator – Indikator Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2011) dalam Hendrayani (2020) terdapat delapan indikator untuk mengukur disiplin kerja, antara lain :

1) Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan. Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2) Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan. Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh karyawan.

3) Balas Jasa

Balas jasa. Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/ pekerjaannya.

4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

5) Waskat (Pengawasan Melekat)

Waskat adalah tindakan nyata dan efektif untuk mencegah/mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja, mengaktifkan peranan atasan dan bawahan serta menciptakan sistem internal control.

6) Sanksi Hukuman

Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

7) Ketegasan

Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

8) Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan.

3. Motivasi Kerja

a. Definisi Motivasi Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2008) dalam Sutanto dkk (2018) bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai suatu tujuan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka semakin tinggi pula intensitas dan ketekunan karyawan tersebut untuk mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sehingga semakin baik kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut. Menurut Flippo (1984) dalam Maulana dkk (2018), motivasi adalah keahlian menggiring serta mengarahkan seorang karyawan maupun perusahaan agar bekerja secara optimal sehingga tujuan keduanya tercapai sekaligus.

Siagian (2012:138) dalam Sumantri dkk (2020) mendefinisikan motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan melaksanakan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Dapat disimpulkan dari pengertian diatas bahwa motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam

dirinya atau dorongan dari luar dirinya (dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

b. Faktor – Faktor Motivasi Kerja

Motivasi kerja sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dibedakan kedalam faktor internal dan eksternal yang berasal dari karyawan menurut Sutrisno (2019:116-120) yaitu:

1) Faktor Internal

- a. Keinginan untuk dapat hidup : merupakan kebutuhan setiap manusia meliputi, memperoleh kompensasi yang memadai, pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai, kondisi kerja yang aman dan nyaman.
- b. Keinginan untuk dapat memiliki : keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.
- c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan meliputi : Penghargaan terhadap prestasi, Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

2) Faktor Eksternal

- a. Kondisi lingkungan kerja pada keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang

melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

- b. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para karyawan untuk bekerja secara baik.
- c. Supervisi yang baik, seorang supervisor dituntut memahami sifat dan karakteristik bawahannya.
- d. Adanya jaminan karir, karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang hidupnya.

c. Teori Motivasi

Terdapat teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli terdahulu menurut widayat prihartanta (2015) diantaranya sebagai berikut:

- a. Herzberg (1966) menyatakan bahwa terdapat dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor *hygiene* (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor instrinsik).
- b. Faktor *hygiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik)

c. Faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah achievement, pengakuan, dan kemajuan tingkat kehidupan (faktor intrinsik).

d. Indikator Motivasi

Indikator motivasi kerja dalam penelitian ini menggunakan teori dari Herzberg dalam Fitrianto (2020), yaitu :

- 1) Hubungan dengan rekan kerja dan atasan : hubungan yang sehat, ramah dan pantas harus ada di antara rekan kerja, atasan dan bawahan
- 2) Lingkungan kerja : peralatan dan lingkungan kerja harus aman, cocok untuk tujuan dan higienis
- 3) Kesempatan meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan : Perusahaan harus adil dan jelas bagi setiap karyawan
- 4) Fasilitas penunjang pekerja : Fasilitas harus terjamin agar kinerja karyawan maksimal
- 5) Gaji dan pemberian tunjangan : struktur pembayaran harus adil dan masuk akal. Gaji juga harus kompetitif dengan organisasi lainya dalam industri yang sama

4. Karakteristik Pekerjaan

a. Definisi Karakteristik Pekerjaan

Menurut Luthan (2013) dalam Lumia dkk (2019) karakteristik pekerjaan merupakan bagian dari desain tugas yang

berupa ruang lingkup kerja yang memiliki dimensi macam – macam kemampuan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik. Menurut Robbins (2006) dalam Suryadi (2019), karakteristik pekerjaan adalah upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda dan hubungannya dengan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan menurut Stoner (1986) dalam Ananda (2018), karakteristik pekerjaan adalah atribut tugas karyawan dan meliputi jumlah tanggung jawab, berbagai tugas, dan sejauh mana pekerjaan itu sendiri mempunyai karakteristik yang orang mendapatkan kepuasan.

Berdasarkan uraian para tokoh diatas, maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan suatu tanggung jawab individu terhadap suatu pekerjaan yang menimbulkan pengalaman positif dan respon penghargaan diri ketika bekerja dengan baik maka akan menghasilkan dorongan bagi individu tersebut untuk bekerja lebih baik lagi.

b. Indikator – Indikator Karakteristik Pekerjaan

Menurut Hackman & Oldham (1980) dalam Hajati (2018), hasil kerja karyawan dipengaruhi oleh 5 dimensi yang digunakan sebagai indikator pengukuran karakteristik pekerjaan inti, yaitu:

1) Keragaman keterampilan

Suatu tingkatan dimana pekerjaan membutuhkan variasi aktifitas yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan yang

melibatkan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda dari karyawan.

2) Identitas tugas

Suatu tingkatan dimana pekerjaan membutuhkan penyelesaian menyeluruh dan teridentifikasi pembagiannya, oleh karena seseorang terlibat mengerjakan pekerjaan dari awal sampai akhir dengan hasil yang memungkinkan.

3) Signifikansi tugas

Suatu tingkatan dimana pekerjaan adalah penting dan melibatkan kontribusi yang berarti terhadap organisasi atau masyarakat pada umumnya.

4) Otonomi

Suatu tingkatan dimana pekerjaan memberikan kebebasan secara substansial, kemerdekaan dan keleluasaan dalam membuat *schedule* pekerjaan dan menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan.

5) Umpan balik

Suatu tingkatan dimana hasil aktifitas penyelesaian pekerjaan diperoleh langsung oleh karyawan dan informasi yang jelas mengenai seberapa baik pekerjaan telah dikerjakan.

5. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

a. *Definisi Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Gibson, *et al* (2011) dalam Suzana (2017) *organizational citizenship behavior* sangat penting dalam keberlangsungan hidup organisasi. Perilaku organisasional memaksimalkan efisiensi dan produktivitas karyawan maupun organisasi yang pada akhirnya member kontribusi pada fungsi efektif dari suatu organisasi. Menurut Robbins (2008:31) dalam Putri dkk (2017), *organizational citizenship behavior* adalah perilaku yang dilakukan oleh seorang karyawan yang melebihi kewajiban kerja formal, namun berdampak baik karena mendukung efektivitas organisasi.

Organ (1997) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan system reward dan meningkatkan fungsi efektif organisasi. *organizational citizenship behavior* merupakan salah satu bentuk *extra-role*, perilaku yang tidak termasuk sebagai salah satu peran kerja resmi seseorang, karena *organizational citizenship behavior* merupakan peran yang dilakukan secara sukarela, Pareke (2008) dalam Ramadhan (2018).

Dapat disimpulkan dari pengertian diatas, bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan tingkah laku karyawan atau anggota organisasi yang bersifat sukarela diluar *job* deskripsi dan tidak diatur dalam peraturan perusahaan, tetapi sangat memberikan keuntungan bagi perusahaan karena dapat menaikkan

efektivitas dan efisiensi organisasi dan tidak terhubung dengan penghargaan formal.

b. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Robbins and Judge (2016) dalam Merentek, (2018) *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki tiga dimensi yaitu:

- 1) Kepatuhan (*obedience*), yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menerima dan mematuhi peraturan dan prosedur organisasi.
- 2) Loyalitas (*loyalty*), yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menempatkan kepentingan pribadi mereka untuk keuntungan dan kelangsungan organisasi.
- 3) Partisipasi (*participation*), yang menggambarkan kemauan karyawan untuk secara aktif mengembangkan seluruh aspek kehidupan organisasi.

c. Faktor – faktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ et al. (2006:10) dalam Titisari (2019) peningkatan *organizational citizenship behavior* (OCB) dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu:

- 1). Faktor internal yang berasal dari diri karyawan sendiri, antara lain adalah kepuasan kerja, komitmen, dan kepribadian, moral karyawan, motivasi dan lain sebagainya.

2). *Organizational citizenship behavior* (OCB) dipengaruhi oleh faktor eksternal yang berasal dari luar karyawan, antara lain gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pemimpin, budaya organisasi, dan lain sebagainya.

d. Motif – motif yang mendasari *Organizational Citizenship behavior* (OCB)

Menurut McClelland et al. (1987) dalam Titisari (2019) manusia memiliki tiga tingkatan motif yaitu :

- 1) Motif berprestasi, mendorong orang untuk menunjukkan suatu standar keistimewaan (*excellence*), mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi.
- 2) Motif afiliasi, mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara dan memperbaiki hubungan dengan orang lain.

e. Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Gibson, *et al* (2011) dalam Suzana (2017) ada lima dimensi yang digunakan sebagai indikator untuk mengukur *organizational citizenship behavior*, yaitu:

1) *Altruism* (Altruisme)

Perilaku membantu orang tertentu, diantaranya menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat, membantu orang lain yang pekerjaannya *overload.*, membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta, membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk, meluangkan

waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan.

2) *Conscientiousness* (Kesadaran)

Perilaku yang melebihi syarat minimum seperti kehadiran, kepatuhan terhadap aturan, dan sebagainya. Tiba lebih awal, sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai. Tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas, dan sebagainya. Berbicara seperlunya dalam percakapan di telepon. Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan. Mensegerakan jika dibutuhkan. Tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki ekstra 6 (enam) hari kerja.

3) *Sportmanship* (Sportivitas)

Kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat, tidak menemukan kesalahan dalam organisasi, tidak mengeluh tentang segala sesuatu, tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya.

4) *Civic Virtue* (Kebajikan Sipil)

Keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi. Sebagai contoh memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu image organisasi, memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting, membantu mengatur kebersamaan secara departemental.

5) *Courtesy* (Kesopanan)

Menyimpan informasi tentang kejadian-kejadian maupun perubahan-perubahan dalam organisasi, mengikuti perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangan dalam organisasi, membaca dan mengikuti pengumuman-pengumuman organisasi, membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 1.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil
1	Lestari dkk Vol 2 No 3 Maret 2021 E-ISSN 2774-3020	Variabel <i>Independent</i> : 1. Disiplin Kerja 2. Motivasi 3. Kepuasan Kerja Variabel <i>Dependent</i> : 1. Kinerja Karyawan	Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Hero Supermarket
2	<u>Hendro DKK</u> <u>Integritas Jurnal Manajemen Profesional Vol.1, No.1 Januari 2020</u>	Variabel <i>Independent</i> : 1. Disiplin Kerja 2. Motivasi 3. Gaya Kepemimpinan Variabel <i>Dependent</i> : 1. Kinerja Kepolisian	Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kepolisian di Polres Banyuasin
3	<u>Ermi Utami dan Fenty Fauziah</u> <u>CAM Jurnal Vol.4 (2) Oktober 2020</u> (e-ISSN 2621-0975) (p-ISSN 2622-3856)	Variabel <i>Independent</i> : 1. Disiplin Kerja 2. Motivasi Kerja 3. Pelatihan Kerja Variabel <i>Dependent</i> : 1. Kinerja Pegawai	Disiplin Kerja berpengaruh Positif terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Penyiaran Publik Televisi RI Stasiun Kaltim
4	<u>Sumantri DKK</u>	Variabel <i>Independent</i> : 1. Disiplin Kerja 2. Motivasi Kerja	Disiplin Kerja berpengaruh positif tidak signifikan

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil
	<u>Jurnal Akuntansi Manajemen</u> Madani Vol. 6, No. 1, Maret 2020	3. Gaya Kepemimpinan Variabel <i>Dependent</i> : 1. Kinerja Karyawan	terhadap Kinerja Karyawan Brownies Amanda Cabang Balikpapan
5.	<u>Hendrayani</u> <u>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Riau</u> Volume 11, Nomor 4, 27 Desember 2020 P.ISSN: 1410-7988 E.ISSN: 2614-123X	Variabel <i>Independent</i> : 1. Disiplin Kerja Variabel <i>Dependent</i> : 1. Kinerja Karyawan.	Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Anugrah Niaga Jaya Cabang Pekanbaru
6	<u>Panca Heri Sutanto dan Eny Ariyanto</u> <u>JURNAL ILMU MANAJEMEN</u> Volume 14, No. 1, Januari 2018 ISSN: E-ISSN: 2614-851X	Variabel <i>Independent</i> : 1. Motivasi Kerja 2. Disiplin Kerja Variabel <i>Dependent</i> : 1. Kinerja Karyawan.	Motivasi Kerja berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Fluid Indonesia
7.	<u>Jeri Nata Liyas</u> <u>EQUILIBRIUM, VOLUME 7, NOMOR 1, JANUARI 2019</u>	Variabel <i>Independent</i> : 1. Motivasi Kerja 2. Gaya Kepemimpinan 3. Disiplin Kerja Variabel <i>Dependent</i> 1. Kinerja Karyawan.	Motivasi Kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Kantor Notaris Panam
8.	Agusria DKK JEMBATAN (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Auditing, dan Akuntansi) Vol.5, No.1, Juni 2020 : 59 – 71	Variabel <i>Independent</i> : 1. Motivasi Kerja 2. Disiplin Kerja 3. Kepemimpinan Variabel <i>Dependent</i> : 1. Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Prismia Cipta Mandiri Sungai Bungur Estate Kecamatan Kikim Timur Kabupaten Lahat

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil
9.	Anggreany Hustia <u>JURNAL BISNIS, MANAJEMEN, DAN EKONOMI</u> <u>Vol. 1, No. 2,</u> <u>October 2020</u> <u>E.ISSN: 2745- 7281</u>	Variabel <i>Independent</i> : 1. Motivasi Kerja 2. Disiplin Kerja Variabel <i>Dependent</i> : 1. Kinerja Karyawan.	Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Instalasi Gizi RSUP DR.Mohammad Hoesin Palembang
10.	Lumiu DKK <u>Jurnal</u> <u>Administrasi</u> <u>Bisnis (JAB)</u> <u>Vol. 9, No. 3,</u> <u>2019</u> (p-ISSN 2338- 9605; e-2655- 206X)	Variabel <i>Independent</i> : 1. Karakteristik Pekerjaan 2. Pengembangan Karir 3. Kompensasi Variabel <i>Dependent</i> : 1. Loyalitas Karyawan.	Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan
11.	Maulana DKK <u>JURNAL</u> <u>PEMIKIRAN &</u> <u>PENELITIAN</u> <u>EKONOMI</u> <u>VOL.06, VOL.01</u> <u>ISSN: 2339-2185</u>	Variabel <i>Independent</i> : 1. Karakteristik Pekerjaan 2. Pengembangan SDM 3. Kompensasi Variabel <i>Dependent</i> : 1. Kinerja Karyawan. 2. Motivasi Kerja	Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan PT. POS INDONESIA Cabang Pamekasan
12.	Ratna DKK <u>Journal</u> <u>Management and</u> <u>Business Applied</u> <u>Volume 1 Nomor</u> <u>1, Februari, 2020</u>	Variabel <i>Independent</i> : 1. Karakteristik Pekerjaan 2. Dukungan Organisasi 3. Disiplin Kerja Variabel <i>Dependent</i> : 1. Kinerja Pegawai	Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Pasuruan
13.	Yuliana Dewi <u>Jurnal Ekonomi</u> <u>Keuangan dan</u> <u>Kebijakan Publik</u>	Variabel <i>Independent</i> : 1. Karakteristik Pekerjaan 2. Dukungan Atasan 3. Komitmen Organisasi Variabel <i>Dependent</i> :	Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil
	<u>Volume 2, No 1, Juli 2020</u>	1. Kinerja Pegawai.	Pegawai Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara
14.	Hajati (2018) AL – ULUM ILMU SOSIAL DAN HUMANIORA ISSN: 2476 – 9576 Volume 4 Nomor 2, Oktober 2018	Variabel <i>Independent</i> : 1. Karakteristik Individu 2. Karakteristik Pekerjaan 3. Karakteristik Organisasi Variabel <i>Dependent</i> : 1. Kinerja Karyawan	Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
15.	Suryadi (2019) Jurnal Saintek Maritim, Volume 19 Nomor 2, Maret 2019 ISSN : 1412-6826 e-ISSN : 2623- 2030	Variabel <i>Independent</i> : 1. Karakteristik Pekerjaan Variabel <i>Dependent</i> : 1. Kinerja Pegawai	Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
16	F.P.Ramadhan, H. Susilo dan E.K.Aini (2018) <u>JURNAL ADMINISTRASI BISNI, 2018</u>	Variabel <i>Independent</i> : 1. Organizational Citizenship Behavior (OCB) 2. Good Corporate Governance (Gcg) Variabel <i>Dependent</i> : Kinerja Karyawan.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
17	A.Widodo, H.Sunaryo dan Khairul ABS (2019) <u>JURNAL ILMIAH RISET MANAJEMEN, Vol. 4 No 1 2019</u>	Variabel <i>Independent</i> : 1. Kecerdasan Emosional 2. Komitmen Organisasional 3. Organizational Citizenship Behavior Variabel <i>Dependent</i> : Kinerja Karyawan.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
18	Y.D.Putri, H.N.Utami	Variabel <i>Independent</i> :	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil
	(2017) JURNAL ADMINISTRASI BISNIS, Vol. 46 No.1 Mei 2017 ISSN : 2614-8102	1. Organizational Citizenship Behavior (OCB) Variabel <i>Dependent</i> : Kinerja Karyawan.	(OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan.
19	Fitrianto (2020) Vol 3, No 1 Juni (2020) ISSN: E-ISSN: 2614-851X	Variabel <i>Independent</i> : 1. Motivasi kerja 2. Disiplin kerja Variabel <i>Dependent</i> : Kinerja karyawan	Motivasi dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
20	Merentek dkk (2018) Jurnal EMBA Vol.6 No.4 September 2018, Hal. 2648 – 2657 ISSN 2303-1174	Variabel <i>Independent</i> : 1. Organizational citizenship behavior (OCB) 2. Iklim organisasi 3. Komitmen organisasi Variabel <i>Dependent</i> : 1. Kinerja karyawan	<i>Organizational citizenship behavior (OCB)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
21	Suzana (2017) JURNAL LOGIKA, Vol XIX No 1 April 2017 p-ISSN : 1978- 2560 e-ISSN : 2442-5176	Variabel <i>Independent</i> : 1. Organizational citizenship behavior (OCB) Variabel <i>Dependent</i> : 1. Kinerja karyawan	<i>Organizational citizenship behavior (OCB)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
22	Marwan dkk (2018) <i>Advances in Economics, Business and Management research</i> , vol 64	Variabel <i>Independent</i> : 1. Transformational Leadership 2. Discipline 3. Work Motivation Variabel <i>Dependent</i> : Employee performance	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
23	Eman basu dkk (2017) <i>Internastional Journal of productivity and</i>	Variabel <i>Independent</i> : 1. Organizational Citizenship Behavior Variabel <i>Dependent</i> : Job Performance	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif dan signifikan

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil
	<i>performance management</i> , Vol. 66		terhadap kinerja karyawan

Sumber : Berbagai jurnal diolah (2021)

Berdasarkan penelitian terdahulu kesamaan dengan penelitian ini adalah melakukan penelitian mengenai kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Perbedaannya terletak pada variabel independen yang digunakan yakni peneliti menggunakan disiplin kerja, motivasi kerja, karakteristik pekerjaan dan *organizational citizenship behavior* (OCB) serta terletak pada subyek penelitian dan jumlah sampel responden yang digunakan.

C. Kerangka Pemikiran

Dibawah ini merupakan kerangka pemikiran yang mendasari penelitian yang dilakukan di Swalayan Sarwadadi Majenang. Peneliti mempunyai kerangka logis yang dapat digunakan sebagai strategi pendekatan dalam memecahkan masalah dalam penelitian ini. Dengan strategi dan pendekatan inilah nantinya diharapkan peneliti dapat mengerti jawaban dari masalah penelitian ini, yaitu tentang pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, karakteristik pekerjaan dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan di Swalayan Sarwadadi Majenang. Secara sistematis hubungan antara variable – varibel yang diteliti digambarkan seperti berikut :

1. Hubungan antara variabel Disiplin Kerja (X_1) dengan variabel Kinerja Karyawan (Y)

Disiplin Kerja merupakan sikap hormat terhadap peraturan dan ketentuan perusahaan atau organisasi yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketentuan perusahaan Rivai & Sagala (2011) dalam Hendro dkk (2020). Apabila seorang karyawan memiliki rasa keyakinan atau kepercayaan diri yang tinggi akan kemampuannya, maka akan berdampak pula terhadap kinerjanya yang semakin baik pula sehingga akan dapat dengan cepat dalam mencapai keberhasilan.

Penelitian terdahulu telah mengungkapkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Hendro dkk, (2020) ; Utami dkk (2020) ; Hendrayani (2020)). Namun ada beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Sumantri dkk (2020).

2. Hubungan antara variabel Motivasi Kerja (X_2) dengan variabel Kinerja Karyawan (Y)

Motivasi kerja merupakan penggerak dari dalam individu untuk melakukan aktivitas tertentu dalam mencapai tujuan Siagian (2012:138) dalam Sumantri dkk (2020). Penggerak ini secara organisasi diartikan dorongan kepada karyawan untuk berbuat semaksimal mungkin dalam

melaksanakan tugasnya mencapai hasil kerja yang baik, meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarnya.

Penelitian terdahulu menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Sutanto dkk (2018) ; Agusria dkk (2020) ; Husria (2020). Namun berbeda dengan penelitian Liyas (2019) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Hubungan antara variabel Karakteristik Pekerjaan (X₃) dengan variabel Kinerja Karyawan (Y)

Karakteristik pekerjaan merupakan suatu tanggung jawab individu terhadap suatu pekerjaan yang menimbulkan pengalaman positif ketika bekerja dengan baik maka akan menghasilkan dorongan bagi individu tersebut bekerja dengan lebih baik lagi (Robbins 2004 dalam Dewi 2020).

Dalam karakteristik pekerjaan akan terlihat bahwa seorang karyawan yang menghargai makna dan tanggung jawab serta mengetahui hasil bagi pengayaan kerja untuk menyediakan karakteristik pekerjaan inti akan memberikan hasil kerja (kinerja) yang positif. Karakteristik pekerjaan dibutuhkan ketika seorang karyawan merasa bosan terhadap pekerjaannya, dengan karakteristik pekerjaan akan meningkatkan konten pekerjaan sehingga karyawan tersebut kembali mencintai pekerjaannya.

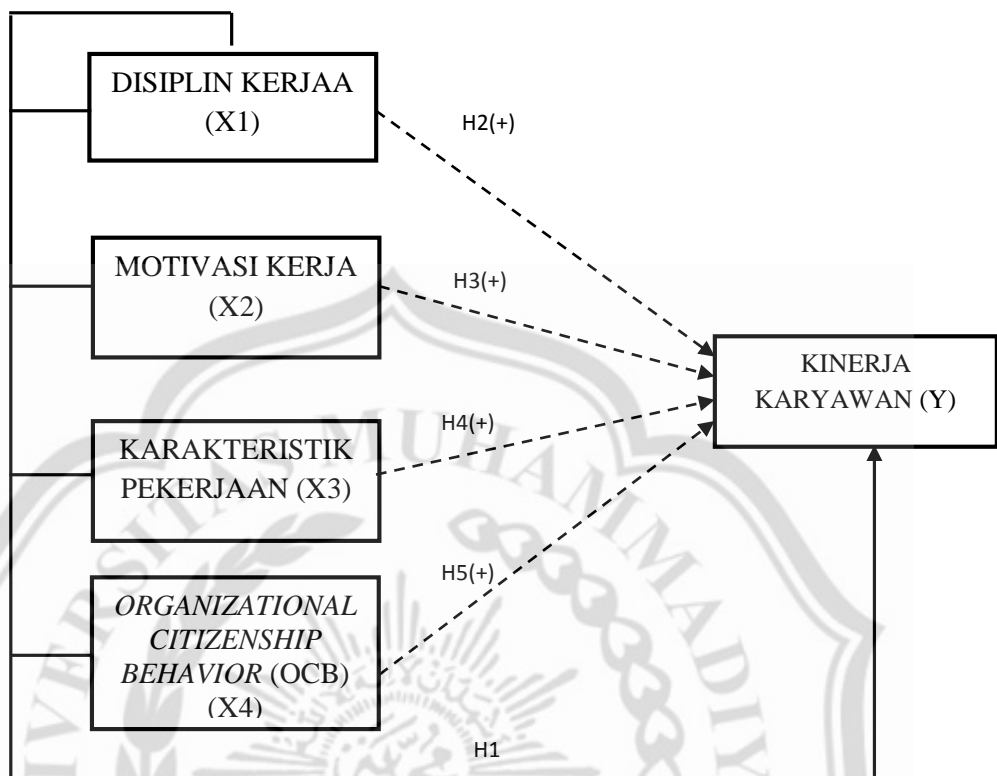
Penelitian terdahulu menjelaskan adanya *research gap* dari penelitian Dewi, (2020) ; Lumia dkk, (2019) ; Novitasari dkk (2020). Yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian dari Hasdi dkk (2019) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

4. Hubungan antara variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (X4) dengan variabel Kinerja Karyawan (Y)

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan tingkah laku karyawan atau anggota organisasi yang bersifat sukarela diluar job deskripsi dan tidak diatur dalam perusahaan Robbins (2008:31) dalam putri dkk (2018). Dengan kata lain karyawan merasa bahwa tempat bekerja sudah seperti rumahnya dan rekan kerja seperti keluarganya. Karyawan dengan *organizational citizenship behavior (OCB)* yang tinggi akan dapat menciptakan suasana perusahaan yang kondusif sehingga tidak ada yang merasa terganggu satu sama lain dan dapat mengurangi terjadinya konflik antar karyawan, hal tersebut akan menyebabkan kinerja karyawan meningkat.

Penelitian terdahulu menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Suzana (2017) ; Putri dkk (2017) ; Ramadhan dkk (2019). Namun berbeda dengan penelitian Rahayu dkk (2020) yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior (OCB)* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2.1 Kerangka berpikir

Keterangan :

—————> : Secara simultan

-----> : Secara parsial

D. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1 : Disiplin kerja, motivasi kerja, karakteristik pekerjaan dan *organizational citizenship behavior* (OCB) secara simultan berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H2 : Disiplin kerja secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 : Motivasi kerja secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4 : Karakteristik pekerjaan secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H5 : *Organizational citizenship behavior* (OCB) secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

