

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Menurut Robbins dalam Naa (2017), kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya. Suntoro dalam Naa (2017) mendefinisikan kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Stoner dalam Naa (2017) mendefinisikan kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan. Bernadin dan Russel dalam Naa (2017) juga mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu dalam kurun waktu tertentu. Menurut Wibowo dalam Bustomi (2020), mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja atau prestasi kerja yang diraih oleh karyawan.

Berdasarkan beberapa pengertian kinerja diatas, dapat disimpulkan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi. Kinerja

mempunyai makna yang lebih luas bukan hanya hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses kerja berlangsung.

b. Teori Kinerja

Teori Kinerja Karyawan menurut Afandi (2018) yang menyatakan bahwa Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika

c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Payaman Simanjuntak (2017), kinerja setiap orang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang digolongkan menjadi tiga kelompok, yaitu diantaranya :

1) Faktor Kompetensi Individu

★ Kompetensi individu adalah keterampilan dan kemampuan seseorang untuk melakukan kinerja. Kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu :

a) Kemampuan dan Keterampilan Kerja

Kemampuan dan keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kesehatan fisik dan jiwa seseorang yang bersangkutan, pendidikan, pelatihan, serta pengalaman kerja. Kesehatan fisik dan jiwa individu membuat orang mampu dan bertahan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lama. Sebaliknya, karyawan

yang memiliki kesehatan fisik yang lemah akan cepat lelah, serta tidak mampu melakukan pekerjaan yang berat. Pendidikan dan pelatihan merupakan investasi dari sumber daya manusia. Karyawan semakin banyak waktu yang digunakan untuk pendidikan dan pelatihan maka akan semakin tinggi kemampuan dan kompetensinya untuk melakukan pekerjaannya, dan dengan demikian semakin tinggi kinerjanya. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat dia menyelesaikan pekerjaan tersebut.

b) Motivasi dan Etos Kerja

Motivasi dan etos kerja sangat penting untuk mendorong semangat kerja karyawan. Motivasi dan etos kerja dapat dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianut oleh karyawan. Seorang karyawan yang melihat pekerjaan sebagai beban dan keterpaksaan akan mempunyai kinerja yang rendah. Sebaliknya, seorang karyawan yang memandang pekerjaannya sebagai kebutuhan, tantangan dan prestasi akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

2) Faktor Dukungan Organisasi

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk :

- a) Pengorganisasian, yaitu memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang memiliki dan memahami uraian jabatan dan tugas yang jelas.
- b) Penyediaan sarana dan prasarana, penggunaan teknologi yang maju bukan hanya dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, tetapi juga untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja.
- c) Kenyamanan lingkungan kerja, meliputi aspek keselamatan dan kesehatan kerja, syarat-syarat kerja, sistem pengupahan dan jaminan sosial, serta keamanan dan keharmonisan hubungan industrial. Hal-hal tersebut mempengaruhi kenyamanan untuk melakukan tugas yang lebih lanjut mempengaruhi kinerja setiap orang.

3) Faktor Dukungan Manajemen

Kinerja setiap orang juga tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan pelatihan, menumbuhkan motivasi dan memerintahkan seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

Menurut Mangkunegara (2017), menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- 1) Faktor kemampuan, secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- 2) Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.

d. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2017) mengemukakan bahwa indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam, yaitu :

- 1) Kualitas, hal ini diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Kuantitas, merupakan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan.
- 3) Ketepatan waktu, merupakan pekerjaan yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk pekerjaan lain.

- 4) Efektivitas, merupakan penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, teknologi, uang, dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) Kemandirian, merupakan seorang karyawan yang dapat menjalankan fungsi kerjanya.
- 6) Komitmen kerja, merupakan loyalitas karyawan dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan dimana dia bekerja.

Menurut Mitchel (2017), mengemukakan indikator – indikator kinerja yaitu sebagai berikut :

- 1) Kualitas kerja (*Quality of work*) adalah kualitas pekerjaan yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi.
- 2) Ketetapan waktu (*Pomptness*), yaitu sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan.
- 3) Inisiatif (*Initiatif*), yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab.
- 4) Kemampuan (*Capability*), diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, kemampuan dapat dikembangkan melalui pendidikan dan latihan.
- 5) Komunikasi (*Communication*), merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan

terjadi hubungan-hubungan yang semakin harmonis diantara para pegawai dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan yang sama.

2. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Kharismasyah *et al* (2017), mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan fenomena psikologi dan merupakan fungsi ekspetasi individu untuk mencapai dan memperoleh sesuatu dari pekerjaannya. Selain itu, kepuasan kerja merupakan perasaan dari seorang individu. Sejauh mana perasaan diperoleh dari perbandingan masing-masing individu antara harapan dan kenyataan. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini mencerminkan moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan (Hasibuan, 2017).

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya kompensasi yang diterima oleh karyawan dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima (Robbins, 2017). Menurut Blum (2017), mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor – faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja.

Berdasarkan pengertian kepuasan kerja diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang dirasakan oleh seorang karyawan ketika apa yang mereka harapkan atau yakini dibandingkan dengan kenyataan atau fakta yang mereka terima dari pekerjaan yang dilakukan.

b. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja dikemukakan oleh Wexley dan Yulk (2004) yang terdiri dari 3 (tiga) macam, yaitu :

1) *Equity Theory* (Teori Keadilan)

Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa orang – orang dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan. Ada empat ukuran dalam teori ini. Pertama, orang yaitu individu yang merasakan diperlakukan adil atau tidak adil. Kedua, perbandingan dengan orang lain, yaitu sekelompok atau orang yang digunakan oleh seseorang sebagai pembanding rasio masukan atau perolehan. Ketiga, masukan (*input*) yaitu karakteristik bawaan seperti keahlian, umur, jenis kelamin, dan ras. Keempat, perolehan (*outcome*), yaitu apa yang diterima oleh seseorang dari pekerjaannya, seperti penghargaan, tunjangan dan upah.

Keadilan dikatakan ada jika karyawan menganggap bahwa rasio antara masukan (usaha) dengan perolehan (imbalan) sepadan dengan rasio karyawan lainnya. Ketidakadilan dikatakan ada, jika rasio tersebut tidak sepadan, rasio antara masukan dengan perolehan

seseorang mungkin terlalu besar atau kurang dibanding dengan rasio lainnya. Apabila keadilan terjadi, karyawan tersebut merasa mendapat kepuasan dan sebaliknya, apabila terjadi ketidakadilan antara *input* dan *outcome*, maka terjadi ketidakpuasan.

Berdasarkan teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain.

2) *Discrepancy Theory* (Teori Ketidaksesuaian)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter (1961). Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan. Teori ini mempunyai pandangan bahwa kepuasan seseorang diukur dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan.

Seseorang merasa puas apabila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan terhadap kenyataan yang ada, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat ketidaksesuaian. Sebaliknya, makin jauh dari kenyataan yang dirasakan dibawah standar minimum sehingga

menjadi *negatif discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan.

3) *Two Factor Theory* (Teori Dua Faktor)

Menurut Herzberg (1977) ada dua kondisi yang mempengaruhi kepuasan seseorang. Pertama, ada serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan yang menghasilkan ketidakpuasan di kalangan karyawan jika kondisi tersebut tidak ada. Kedua, berupa serangkaian kondisi intrinsik, isi pekerjaan yang akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Jika kondisi tersebut tidak ada, maka akan timbul rasa ketidakpuasan yang berlebihan.

Model teori Herzberg pada dasarnya mengasumsikan bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep berdimensi satu. Penelitiannya menyimpulkan bahwa diperlukan dua kontinum untuk menafsirkan kepuasan kerja secara tepat. Apabila kepuasan kerja tinggi ditempatkan di satu ujung, maka ujung yang lain adalah rendahnya kepuasan kerja.

Berdasarkan teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor – faktor yang menimbulkan kepuasan kerja berbeda dengan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Faktor yang menimbulkan kepuasan kerja adalah faktor – faktor yang berkaitan dengan isi dari pekerjaan yang merupakan faktor intrinsik dari pekerjaan yang apabila faktor tersebut tidak ada, maka karyawan akan merasa tidak puas.

c. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ivancevich (1987) dalam Kharismasyah *et al* (2017), mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya adalah sebagai berikut :

- 1) Kompensasi : keuntungan finansial yang diterima dan dirasakan oleh karyawan.
- 2) Pekerjaan : suatu kondisi dimana suatu pekerjaan dipandang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar, dan bertanggung jawab.
- 3) Perubahan promosi : kesempatan yang dimiliki oleh karyawan untuk melangkah lebih jauh.
- 4) Supervisi : kemampuan supervisi untuk menunjukkan minat dan perhatian kepada karyawan.
- 5) Hubungan sesama : suatu kondisi dimana sesama karyawan menunjukkan perilaku yang ramah dan mendukung.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017), faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja akan dapat diketahui dengan melihat

beberapa hal yang dapat menimbulkan dan mendorong kepuasan kerja, yaitu :

1) Faktor Psikologi

Faktor psikologi merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.

2) Faktor Sosial

Faktor sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama karyawan dengan atasan maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

3) Faktor Fisik

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

4) Faktor Finansial

Faktor finansial merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

d. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2015) dalam Citraningtyas (2017) ada beberapa indikator kepuasan kerja, diantaranya adalah sebagai berikut:

1) Pekerjaan itu sendiri

Hal ini mengacu bagaimana sebuah pekerjaan memiliki daya tarik untuk dikerjakan dan diselesaikan. Pekerjaan tersebut juga bisa dijadikan sebagai kesempatan untuk belajar dan mengemban tanggungjawab.

2) Gaji

Gaji merupakan imbalan yang diperoleh berdasarkan hasil atau usaha kerja yang dilakukan. Gaji digunakan karyawan dalam memenuhi kebutuhan – kebutuhan dalam hidupnya termasuk sandang, pangan, dan papan. Kebutuhan hidup yang tercukupi akan dapat memberikan kepuasan dalam diri karyawan.

3) Promosi

Hal ini berkaitan dengan kesempatan karyawan untuk lebih maju dalam organisasi. Promosi atas dasar senioritas akan memberikan kepuasan berbeda bila dibandingkan promosi atas dasar kinerja.

4) Pengawasan

Hal ini menunjukkan sejauh mana kemampuan pimpinan dalam menunjukkan kepedulian pada karyawan seperti memberikan banyuan teknis dan dukungan perilaku.

5) Rekan Kerja

Sumber kepuasan kerja yang paling sederhana ialah memiliki rekan kerja yang kooperatif. Rekan kerja maupun tim kerja yang menyenangkan dan mendukung akan membuat pekerjaan menjadi efektif.

Menurut Marihot dalam Anam (2017), mengemukakan bahwa terdapat beberapa indikator kepuasan kerja diantaranya sebagai berikut :

- 1) Puas atas gaji yang diberikan.
- 2) Puas terhadap pekerjaan yang dimiliki.
- 3) Puas atas hubungan dengan rekan kerja.
- 4) Puas atas hubungan dengan atasan.
- 5) Puas atas promosi jabatan yang diberikan.
- 6) Puas atas kondisi lingkungan kerja.
- 7) Puas atas kondisi lingkungan fisik.
- 8) Puas atas kondisi lingkungan psikologis.

3. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Siagian dalam Husain (2018), mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah disiplin karyawan dalam manajemen sumber daya manusia dari pandangan bahwa semua manusia tidak ada yang sempurna, lepas dari kesalahan dan kekhilafan. Menurut Mamesah (2016), disiplin kerja

ialah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai peraturan dari organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak tertulis.

Farisi (2020) berpendapat bahwa disiplin kerja adalah suatu kondisi atau sikap hormat karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan yang telah ditentukan. Dengan demikian bila peraturan dan ketetapan itu diabaikan, atau sering dilanggar, maka karyawan memiliki disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, jika karyawan taat pada peraturan dan ketetapan perusahaan, maka karyawan memiliki disiplin kerja yang baik. Menurut Afandi dalam Farisi (2020), disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati peraturan yang ada.

Bintoro dan Daryanto (2017) menjelaskan bahwa disiplin kerja merupakan suatu proses perkembangan bagi karyawan yang berkepentingan karena disiplin kerja ditunjukkan pada tindakan. Disiplin juga sebagai proses latihan pada karyawan agar dapat mengembangkan kontrol diri dan agar dapat menjadi lebih efektif dalam bekerja. Dengan demikian tindakan kedisiplinan juga sebaiknya mempunyai sasaran yang positif, bukan negatif yang menjatuhkan karyawan yang indiscipliner.

Berdasarkan beberapa pengertian disiplin kerja diatas, maka peneliti menyimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu bentuk upaya

karyawan yang berusaha memperbaiki kinerja dengan mentaati peraturan dan ketentuan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

b. Bentuk – Bentuk Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2014), mengemukakan bahwa bentuk disiplin kerja yaitu :

1) Disiplin Preventif

Disiplin preventif merupakan suatu upaya untuk menggerakkan karyawan untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan pokoknya adalah mendorong sumber daya manusia agar memiliki disiplin pribadi yang tinggi, agar peran kepemimpinan tidak terlalu berat dengan pengawasan atau pemaksaan yang dapat mematikan prakarsa dan kreativitas serta partisipasi sumber daya manusia.

2) Disiplin Korektif

Disiplin korektif merupakan suatu upaya menggerakkan karyawan dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Tindakan disiplin korektif tersebut dimaksudkan untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut. Tindakan itu biasanya berupa hukuman tertentu yang biasanya disebut sebagai tindakan disipliner, antara lain berupa peringatan, skors, hingga pemecatan.

3) Disiplin Progresif

Disiplin progresif merupakan kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Disiplin progresif dimaksudkan agar pihak pelanggar bisa memperbaiki diri sebelum hukuman berat dijatuhkan

c. Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo dalam Farisi (2020), mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja diantaranya sebagai berikut :

- 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi.
- 2) Ada atau tidak adanya keteladan pimpinan didalam perusahaan.
- 3) Ada atau tidak adanya aturan yang pasti yang dapat dijadikan pegangan oleh organisasi.
- 4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.

Faktor – faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menurut Afandi dalam Farisi (2020) :

1) Faktor kepemimpinan

Hal ini berkaitan dengan sejauh mana pimpinan dapat menjadi teladan atau contoh bagi karyawan perusahaan, sehingga hal tersebut dapat menunjang karyawan untuk mentaati peraturan dan ketetapan perusahaan.

2) Faktor Kompensasi

Faktor kompensasi dapat mempengaruhi disiplin kerja dengan sejauh mana perusahaan dapat memberikan kompensasi atau imbalan sesuai dengan hasil kerja yang diberikan oleh karyawan.

3) Faktor Penghargaan

Faktor penghargaan dinilai dapat mempengaruhi disiplin kerja karyawan. Dengan hal ini karyawan merasa diberikan apresiasi dari apa yang dia lakukan untuk perusahaan.

4) Faktor Kemampuan

Hal ini dilihat dari sejauh mana karyawan memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaannya.

5) Faktor Keadilan

Sejauh mana perusahaan atau pimpinan dapat berlaku secara adil untuk seluruh karyawan yang bersikap disiplin atau indisipliner.

6) Faktor Pengawasan

Hal ini dilihat dari sejauh mana pengawas dapat bekerja dengan baik untuk mengawasi dan memastikan bahwa seluruh karyawan dapat mematuhi peraturan dan ketentuan yang ditentukan oleh perusahaan.

7) Faktor Lingkungan

Hal ini dilihat dari lingkungan kerja karyawan yaitu rekan kerja yang baik dapat mempengaruhi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dengan mentaati peraturan perusahaan.

8) Faktor Sanksi Hukuman

Faktor ini dinilai penting, karena dengan adanya sanksi yang diberikan kepada karyawan yang tidak mentaati peraturan dan ketentuan perusahaan maka karyawan akan berusaha untuk tidak melanggar peraturan dan ketentuan tersebut sehingga disiplin kerja dapat meningkat.

d. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan dalam Arda (2017) terdapat beberapa indikator disiplin kerja, diantaranya adalah sebagai berikut :

1) Tujuan dan kemampuan

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

2) Teladan pimpinan

Pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

3) Balas jasa

Balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan karyawan. Karyawan sulit berdisiplin baik selama kebutuhan – kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

4) Keadilan

Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

5) Pengawasan yang melekat

Pengawasan yang melekat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Pengawasan yang melekat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

6) Sanksi hukuman

Berat/ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang

indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

7) Ketegasan

Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan.

8) Hubungan Kemanusiaan

Hubungan – hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis. Terciptanya human relationship yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

4. Motivasi kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Siagian dalam Naa (2017), menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah daya dorong bagi seorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan organisasi berarti tercapainya pula tujuan para

anggota organisasi yang bersangkutan. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Hasibuan dalam Chandrasari (2017), mengatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Robbins dalam Chandrasari (2017), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Berdasarkan beberapa pengertian motivasi kerja diatas, peneliti menyimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu hal yang dapat mendorong karyawan untuk melakukan suatu aktivitas tertentu.

b. Teori Motivasi Kerja

Terdapat beberapa teori yang membahas tentang motivasi kerja salah satunya teori dua faktor yang dikembangkan oleh Herzberg (1923) seorang psikologi asal Amerika Serikat. Teori dua faktor dibagi menjadi dua, yaitu:

1) *Hygiene Factors*

Hygiene factors (faktor kesehatan) adalah faktor pekerjaan yang penting untuk adanya motivasi di temoat kerja. Faktor ini tidak mengarah pada kepuasan positif untuk jangka panjang. Faktor ini

adalah faktor ekstrinsik untuk bekerja. faktor higienis disebut juga sebagai *dissatisfiers* atau faktor pemeliharaan yang diperlukan untuk menghindari ketidakpuasan. *Hygiene factors* (faktor kesehatan) adalah gambaran kebutuhan fisiologis individu yang diharapkan untuk dipenuhi. *Hygiene factors* (faktor kesehatan) meliputi gaji, kehidupan pribadi, kualitas supervisi, kondisi kerja, jaminan kerja, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan.

2) *Motivation Factors*

Faktor motivasi harus menghasilkan kepuasan positif. Faktor-faktor yang melekat dalam pekerjaan dan memotivasi karyawan untuk sebuah kinerja yang unggul disebut sebagai faktor pemuas. Karyawan hanya menemukan faktor-faktor intrinsik yang berharga pada *motivation factors* (faktor pemuas). Para motivator melambangkan kebutuhan psikologis yang dirasakan sebagai manfaat tambahan. Faktor motivasi dikaitkan dengan isi pekerjaan mencakup keberhasilan, pengakuan, pekerjaan yang menantang, peningkatan dan pertumbuhan dalam pekerjaan. *Motivation factors* berhubungan dengan aspek-aspek yang terkandung dalam pekerjaan itu sendiri.

c. Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Afandi dalam Farisi (2020), mengemukakan faktor – faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja, diantaranya sebagai berikut :

1) Kebutuhan hidup

Kebutuhan untuk mempengaruhi hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, rumah, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.

2) Kebutuhan masa depan

Kebutuhan akan masa depan yang cerah dan baik sehingga tercipta suasana tenang, harmonis dan optimisme.

3) Kebutuhan harga diri

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestasi dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestasi timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula prestasinya.

4) Kebutuhan pengakuan prestasi kerja

Kebutuhan atas prestasi kerja yang dicapai dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh.

Menurut Sutrisno dalam Farisi (2020), mengemukakan bahwa terdapat faktor *intern* dan faktor *ekstern* yang dapat mempengaruhi motivasi kerja, diantaranya adalah sebagai berikut :

1) Faktor *Intern*

a. Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya. Misalnya, untuk mempertahankan hidup manusia mau mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan.

b. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. : ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

c. Keinginan untuk dapat memperoleh penghargaan

Sesorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun harus harus bekerja keras.

2) Faktor *Ekstern*

a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya.

c. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

d. Indikator Motivasi Kerja

Mangkunegara dalam Farisi (2020), mengemukakan bahwa terdapat beberapa indikator motivasi kerja, diantaranya adalah sebagai berikut :

- 1) Kerja keras, yaitu melakukan kegiatan dengan segenap kemampuan yang dimiliki.
- 2) Orientasi masa depan, yaitu menafsirkan yang akan terjadi ke depan dan rencana akan hal tersebut.
- 3) Tingkat cita – cita yang tinggi, yaitu apa yang diinginkan yang mungkin dapat dicapai dengan usaha atau perjuangan.
- 4) Orientasi tugas/sasaran, yaitu kepemimpinan yang ditunjukkan dengan fokus kepada pekerjaan – pekerjaan serta tanggungjawab.
- 5) Usaha untuk maju, yaitu melakukan kegiatan – kegiatan untuk memperoleh tujuan.
- 6) Ketekunan, yaitu upaya untuk mencapai tujuan tertentu tanpa mudah menyerah hingga meraih keberhasilan.

5. *Organizational Citizenship Behavior*

a. *Pengertian Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ *et al* dalam Maryati (2018), *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku karyawan yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah. Perilaku tersebut adalah yang dipilih secara bebas oleh individu dimana perilaku tersebut tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem imbalan formal dan meningkatkan fungsi organisasi. Sedangkan menurut Podsakoff *et al* dalam Maryati (2018) *organizational citizenship behavior* merupakan kontribusi individu yang dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di *reward* oleh kinerja tugas.

Menurut Aldag dan Rosckhe dalam Lestari (2018), *organizational citizenship behavior* merupakan kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. *organizational citizenship behavior* ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas – tugas ekstra, patuh terhadap aturan - aturan dan prosedur – prosedur ditempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah perilaku karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku sosial yang positif.

Menurut Tambe dan Shanker dalam Bustomi (2020) *organizational citizenship behavior* bukanlah perilaku yang dituntut secara paksa. Karyawan tidak bisa dipaksa untuk melakukan atau menunjukkan *organizational citizenship behavior*. Demikian pula, karyawan tidak

dapat atau tidak mengharapkan apapun dari imbalan resmi untuk menunjukkan *organizational citizenship behavior*. Menurut Jacqueline dalam Bustomi (2020) mengatakan bahwa perilaku *organizational citizenship behavior* merupakan suatu perilaku yang tidak dibutuhkan dalam organisasi dan lebih mengandalkan praktek semata terhadap kesediaan seorang karyawan sebagai konsekuensinya dalam lingkungan organisasi.

Menurut Spiztmuller *et al* dalam Bustomi (2020) *organizational citizenship behavior* merupakan suatu perilaku individu yang tidak diatur oleh organisasi, dan yang tidak diperhitungkan sistem reward secara formal, namun perilaku ini akan mendorong efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi secara keseluruhan. Adapun hal terpenting yang terdapat dalam perilaku *organizational citizenship behavior* adalah adanya suatu pengaruh yang besar dalam hal keuntungan (profit) namun tidak pada kepuasan pelanggan.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, peneliti menyimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah kontribusi yang diberikan oleh karyawan kepada organisasi atau perusahaan yang dilakukan melebihi tuntutan peran di tempat kerja.

b. Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ *et al.* dalam Rahmawati (2017) peningkatan *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian,

moral karyawan, dan motivasi, serta faktor eksternal yang meliputi gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, dan budaya organisasi.

Berikut penjelasan lebih lanjut mengenai hal tersebut :

1) Faktor Internal

a) Kepuasan Kerja

Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasinya, membantu rekan kerjanya, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui target, lebih dari itu karyawan yang puas bisa jadi lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka. Semua dimensi dari kepuasan kerja meliputi *work, co-worker, supervision, promotions, pay* dan *overall* berkolaborasi positif dengan *organizational citizenship behavior*. Kepuasan kerja berpangkal dari aspek kerja, meliputi upah, kesempatan promosi, supervisi atau pengawasan serta hubungan dengan rekan kerja.

b) Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi, bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi. Komitmen terbagi menjadi 3 yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan (*continuan*).

c) Kepribadian

Kepribadian merupakan perbedaan individu yang memainkan peran penting pada seorang karyawan, sehingga karyawan akan menunjukkan *organizational citizenship behavior* mereka.

d) Moral Karyawan

Moral berasal dari bahasa latin yaitu *mores* yang berarti tabiat atau kelakuan. Moral berisikan ajaran atau ketentuan mengenai baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja. Moral merupakan kewajiban – kewajiban susila seseorang terhadap masyarakat atau organisasinya. Ada 3 unsur moral yaitu kesadaran, kecintaan, dan keberanian.

e) Motivasi

Motivasi adalah kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagaimana di persyaratkan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu. Ada tiga karakteristik pokok dari motivasi, yaitu usaha, kemauan, dan arah/ tujuan.

2) Faktor Eksternal

a) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kecenderungan orientasi aktifitas pemimpin ketika mempengaruhi aktifitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Terdapat dua gaya kepemimpinan, yaitu; gaya kepemimpinan dengan orientasi tugas

(*task oriented*), dan gaya kepemimpinan orientasi karyawan (*employee oriented*).

b) Kepercayaan pada Pimpinan

Kepercayaan atau *trust* ialah rasa percaya yang dimiliki seseorang kepada orang lain yang didasarkan pada integritas, reliabilitas dan perhatian. Dalam konteks organisasi, terdapat 3 jenis kepercayaan di antaranya kepercayaan berdasarkan penolakan, pengetahuan, dan kepercayaan yang berbasis identifikasi.

c) Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu kesistem makna bersama yang dianut oleh anggota untuk membedakan organisasi dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi adalah seperangkat karakteristik utama yang dihargai anggota organisasi, terdapat 7 karakteristik budaya organisasi; *innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, dan stability*.

c. Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ dalam Suzana (2017), terdapat lima indikator *organizational citizenship behavior* yaitu sebagai berikut:

1) *Altruism* (sikap menolong)

Altruism adalah perilaku membantu orang lain, 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* (patuh terhadap peraturan)

Conscientiousness adalah 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* (sikap sportif)

Sportmanship adalah 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) *Courtesy* (perilaku patuh organisasi)

Courtesy adalah yaitu 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.

5) Civic virtue (sikap keterlibatan dalam organisasi)

Civic Virtue adalah keterlibatan dalam fungsi – fungsi organisasi. Sebagai contoh memberikan perhatian terhadap fungsifungsi yang membantu image organisasi, memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting, membantu mengatur kebersamaan secara departemental.

B. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan hubungan antara kepuasan kerja, disiplin kerja, motivasi kerja, dan *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berikut adalah tabel hasil penelitian terdahulu :

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis, Tahun dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
1.	Arda (2017) Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis. Vol 18 No.01 Hal 45-60 ISSN : 1693 - 7619	Kepuasan Kerja (X1) Disiplin Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	1. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Naa (2017) Jurnal Renaissance Vol	Lingkungan Kerja (X1)	Motivasi kerja berpengaruh positif

No	Penulis, Tahun dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
	2 No.02 Hal 167-176 E-ISSN: 2527 – 564X	Motivasi Kerja (X2) Pelatihan (X3) Kinerja (Y)	terhadap kinerja pegawai.
3.	Lestari (2018) Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri Vol 7 No.02 Hal 116 – 123 ISSN : 2252 - 7877	Organizational Citizenship Behavior (X) Kepuasan Kerja (Y1) Kinerja Karyawan (Y2)	<i>Organizational citizenship behavior</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
4.	Husain (2018) Jurnal Disrupsi Bisnis Vol 1 No.01 Hal 1 – 15 ISSN : 2621 – 797X	Disiplin Kerja (X) Kinerja Karyawan (Y)	Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	Mamesah (2016) Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis dan Akuntansi Vol 4 No.03 Hal 600-611 ISSN : 2303-1174	Lingkungan Kerja (X1) Disiplin Kerja (X2) Loyalitas Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Disiplin kerja berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Ekhsan (2019) Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol 13 No.01 ISSN : 1978-2586	Motivasi (X1) Disiplin Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Farisi (2020) Jurnal Humaniora Vol 4 No.01 Hal 15 – 33 ISSN : 2548-9585	Motivasi (X1) Disiplin Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
8.	Prayogi (2019) ISSN : 2614 - 6681	Kompetensi (X1) Disiplin Kerja (X2) Kinerja (Y)	Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja

No	Penulis, Tahun dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
			pegawai.
9.	Anam (2017) Jurnal Manajemen Vol 6 No.04 Hal 1 – 11 ISSN : 2337-3792	Fasilitas Kerja (X1) Lingkungan Kerja (X2) Kepuasan Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
10.	Citraningtyas (2017) Jurnal Manajemen Vol 6 No.04 Hal 1 – 11 ISSN : 2337-3792	Pelatihan (X1) Lingkungan Kerja (X2) Kepuasan Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
11.	Dewi (2018) Jurnal Manajemen Vol 4 No.02 Hal 154 – 16 ISSN : 2476-8782	Stress Kerja (X1) Kepuasan Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
12.	Chandrasari (2017) Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi Vol 8 No.02 Hal 145 -160 ISSN : 2085-7721	Iklim Organisasi (X1) Motivasi (X2) Kedisiplinan (Y1) Kinerja Karyawan (Y2)	1. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan 2. Kedisiplinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
13.	Bustomi (2020) Jurnal Manajemen Dakwah Vol 5 No.01 Hal 1 – 16 ISSN : 2623-2014	<i>Organizational Citizenship Behavior (X)</i> Kinerja Pegawai (Y)	<i>Organizational citizenship behavior</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
14.	Maryati (2018) Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi Vol 9 No.02 Hal 158 – 173 ISSN : 2085-7721	<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i> Motivasi Intrinsik (X1) Kepuasan Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	1. <i>Organizational citizenship behavior</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Penulis, Tahun dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
15.	Rosidi (2018) Jurnal Ecopreneur Vol 1 No.01 Hal 1 – 7 ISSN : 2614-3968	Kompensasi (X1) Gaya Kepemimpinan (X2) Organizational Citizenship Behavior (X3) Kinerja Karyawan (Y)	<i>Organizational citizenship behavior</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan
16.	Suzana (2017) Jurnal Logika Vol 9 No.01 ISSN : 1978-2560	Organizational Citizenship Behavior (X1) Kinerja Karyawan (Y)	<i>Organizational citizenship behavior</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
17.	Priyambodo (2019) Ilomata International Journal of Social Science, Vol. 1 No 1 ISSN : 2714 - 8998	Work Discipline (X1) Coordination (X2) Communication (X3) Employee Performance (Y)	<i>Work discipline has a positive and significant effect on employee performance.</i>
18.	Thaief, et al (2016) Journal of Science and Education, Vol.7 No.11 ISSN : 1918 - 7181	Training (X1) Compensation (X2) Work Discipline (X3) Employee Performance (Y)	<i>Work discipline has a positive and significant effect on employee performance.</i>
19.	Farisi (2019) Journal Humanising Technology ISBN : 978-602-53692-5-4	Work Enviroment (X1) Work Discipline (X2) Employee Performance (Y)	<i>Work discipline has a positive and significant effect on employee performance.</i>
20.	Iptian (2020) International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding Vol 7 ISSN : 2364-5369	Work Discipline (X1) Compensation (X2) Employee Performance (Y)	<i>Work discipline has a positive and significant effect on employee performance.</i>
21.	Bawelle (2016) Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis dan Akuntansi Vol.4 No.5 ISSN : 2303 - 1174	Etos Kerja (X1) Gairah Kerja (X2) Disiplin Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Disiplin kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
22.	Ekawati (2019) Jurnal Ilmu Ekonomi	Gaya Kepemimpinan (X1)	Kepuasan kerja berpengaruh negatif

No	Penulis, Tahun dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
	Vol.2 No.2 ISSN : 2622 - 6383	Kepuasan Kerja (X2) Komitmen Organisasi (X3) Kinerja Karyawan (Y)	dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
23.	Marjaya (2019) Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol.2 No.1 ISSN : 2623 - 2634	Kepemimpinan (X1) Motivasi (X2) Pelatihan (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
24.	Bukhari (2019) Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol.2 No.1 ISSN : 2623 - 2634	Motivasi (X1) Kompetensi (X2) Lingkungan Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber : Berbagai Jurnal Diolah, 2021

C. Hubungan Antar Variabel dan Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2017), mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting. Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis peraturan antar variabel yang akan diteliti. Secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel bebas (*independent*) dan variabel terikat (*dependent*) peraturan antar variabel tersebut, selanjutnya dirumuskan ke dalam bentuk hubungan antar variabel.

1. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Kharismasyah *et al* (2017), mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan fenomena psikologi dan merupakan fungsi ekspektasi individu untuk mencapai dan memperoleh sesuatu dari pekerjaannya. Selain itu, kepuasan kerja merupakan perasaan dari seorang individu. Sejauh mana perasaan diperoleh dari perbandingan masing-masing individu antara harapan dan kenyataan.

Adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Arda (2017) pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan yang menghasilkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya juga dilakukan oleh Dewi (2018) pada Bagian Tenaga Penjualan UD Surya Raditya Negara yang menghasilkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Anam (2017) pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah yang menghasilkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta penelitian yang dilakukan oleh Citraningtyas (2017) yang menghasilkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Bintoro dan Daryanto (2017), disiplin kerja merupakan suatu proses perkembangan bagi karyawan yang berkepentingan karena disiplin kerja ditunjukkan pada tindakan. Disiplin juga sebagai proses latihan pada karyawan agar dapat mengembangkan kontrol diri dan agar dapat menjadi

lebih efektif dalam bekerja. Dengan demikian tindakan kedisiplinan juga sebaiknya mempunyai sasaran yang positif, bukan negatif yang menjatuhkan karyawan yang indisipliner.

Adanya pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan didukung penelitian yang dilakukan oleh Arda (2017) pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan yang menghasilkan penelitian bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya juga dilakukan oleh Ekhsan (2019) pada PT Syncrum Logistics Employees yang menghasilkan penelitian bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Husain (2018) pada penelitiannya di PT Bank Danamon Tbk Cabang Bintaro juga menghasilkan penelitian bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta penelitian yang dilakukan oleh Mamesah (2016) pada LPP RRI Manado yang menghasilkan penelitian bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Siagian dalam Naa (2017), motivasi kerja adalah daya dorong bagi seorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan organisasi berarti tercapainya pula tujuan para anggota organisasi yang bersangkutan. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan didukung penelitian yang dilakukan oleh Naa (2017) pada Kantor Distrik Kabupaten Teluk Bintuni menghasilkan penelitian bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya juga dilakukan oleh Chandrasari (2017) pada LPPKS Indonesia yang menghasilkan penelitian bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Ekhsan (2019) pada penelitiannya di PT Syncrum Logistic menghasilkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta penelitian yang dilakukan oleh Farisi (2020) pada PT Perkebunan Nusantara V (Persero) Kebun Tanah Putih Provinsi Riau yang menghasilkan penelitian bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

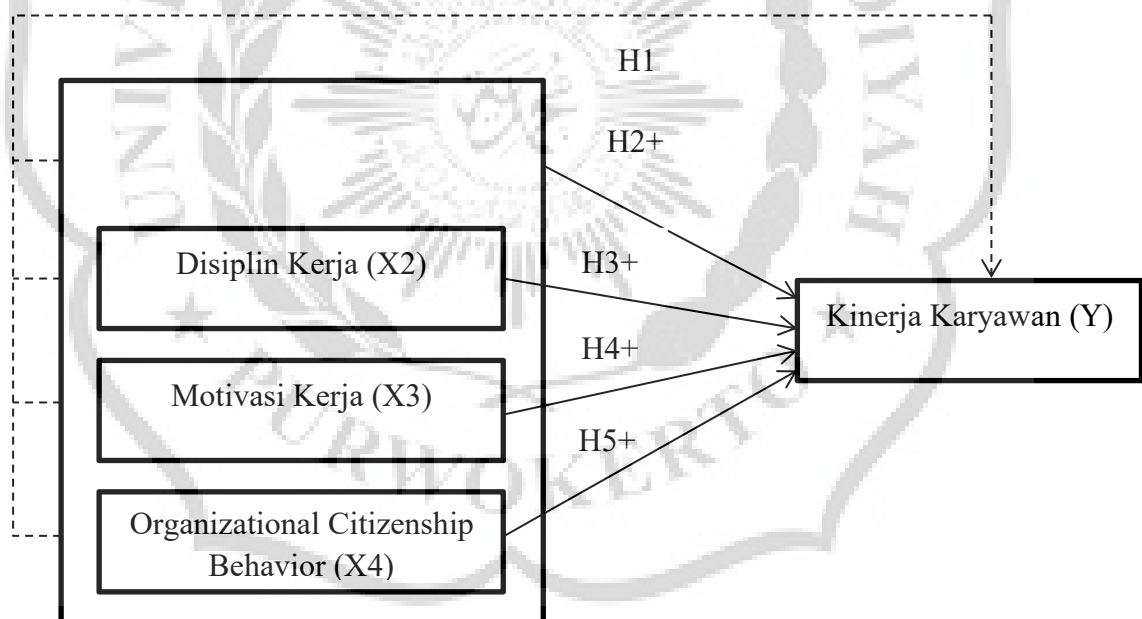
4. *Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan*

Menurut Aldag dan Rosckhe (1997), OCB merupakan kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur ditempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah perilaku karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku sosial yang positif.

Adanya pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan didukung penelitian yang dilakukan oleh Lestari (2018) pada PG Kerebet Malang yang menghasilkan penelitian bahwa

organizational citizenship behavior berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya juga dilakukan oleh Maryati (2018) pada PT.Cinemaxx Branch Lippo Plaza Yogyakarta yang menghasilkan penelitian bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta penelitian yang dilakukan oleh Bustomi (2020) pada Kementerian Agama Kota Bandung yang menghasilkan penelitian bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan literatur penelitian maka kerangka pemikiran pada penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Keterangan Gambar :

Hubungan secara simultan ----->

Hubungan secara parsial ----->

D. Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian, dan kerangka pemikiran diatas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Kepuasan kerja, disiplin kerja, motivasi kerja, dan *organizational citizenship behavior* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan

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

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

H4 : Motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H5 : *Organizational citizenship behavior* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan