

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja Karyawan**

###### **a. Definisi Kinerja**

Kinerja adalah kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Sinambela, dkk. (2012) dalam Priansa (2019). Kemudian menurut Rivai dan Basri (2005) dalam Sinambela (2016) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Siagian, dkk (2018) mendefinisikan kinerja karyawan yaitu suatu patokan yang dapat digunakan untuk menentukan perbandingan suatu hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan organisasi pada jangka waktu tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja.

Menurut Rivai dan Sagala (2009) dalam Priansa (2019) menyatakan, kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Mangkunegara dalam Runtuwuwu dkk, (2016) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan

kepadanya. Menurut Robbins (1996) dalam Sinambela (2016) kinerja merupakan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah di tetapkan bersama.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja atau perilaku kerja dalam melaksanakan tugas atau menjalankan kewajiban sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### **b. Teori Kinerja**

Menurut Waxley dan Yukl dalam Sinambela (2016), kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang berpandangan bahwa seseorang akan berkinerja terbaik jika ia menerima manfaat (*benefit*) secara adil dan merata dan jika ada insentif dalam pekerjaannya. Teori keseimbangan diatas menunjukkan bahwa kinerja terbaik dicapai jika karyawan memiliki rasa keadilan. Berbagai indikator yang dapat mengakibatkan rasa keadilan tersebut menurut teori ini antara lain manfaat yang berarti bahwa seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat merasakan manfaatnya.

#### **c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, menurut Mathis dan Jackson (2012) dalam Priansa (2019) antara lain:

##### 1) Kemampuan Individual

Mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh

seseorang berupa pengetahuan teknis. Dengan demikian, kemungkinan seorang pegawai mempunyai kinerja yang baik jika memiliki tingkat keterampilan baik.

2) Usaha yang dicurahkan.

Usaha yang dicurahkan oleh pegawai adalah ketika bekerja, kehadiran dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Kalaupun pegawai memiliki tingkat keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan, tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit upaya. Tingkat keterampilan merupakan cerminan dari apa yang dilakukan, sedangkan tingkat upaya merupakan cerminan apa yang dilakukan.

3) Lingkungan organisasional

Dalam lingkungan organisasional, perusahaan menyediakan fasilitas bagi pegawai meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi, dan manajemen.

**d. Pentingnya Kinerja**

Kinerja karyawan menjadi penting, karena kinerja memberikan wawasan tentang kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Untuk meningkatkan kinerja, perlu ada standar yang jelas yang dapat diacu oleh semua karyawan. Karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, maka akan tercipta kinerja karyawan (Sinambela, 2016).

#### **e. Indikator Kinerja**

Menurut Robbins (2006) dalam Widyawati, (2018) terdapat enam kriteria untuk mengukur kinerja karyawan :

##### 1) Kualitas kerja

Kualitas yaitu taraf/tingkat baik buruk/derajat sesuatu. Kualitas dinyatakan salah satu ukuran yang dapat dipadankan dengan angka.

##### 2) Kuantitas kerja

Kuantitas yaitu segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau dapat dipadankan dengan angka.

##### 3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

##### 4) Efektivitas

Efektivitas yaitu jangkauan usaha suatu program sebagai suatu system dengan sumber daya dan sarana tertentu untuk memenuhi tujuan dan sasaran tanpa memberi tekanan yang tidak wajar terhadap pelaksanaannya.

##### 5) Kemandirian

Kemandirian adalah sikap yang memungkinkan seseorang untuk bertindak bebas, melakukan sesuatu atas dorongan sendiri dan untuk kebutuhannya sendiri tanpa bantuan dari orang lain, maupun berpikir dan bertindak original kreatif, penuh inisiatif, mampu mempengaruhi lingkungan, mempunyai rasa percaya diri dan memperoleh kepuasan dari usahanya.

#### 6) Komitmen Kerja

Komitmen kerja adalah derajat dimana karyawan mau percaya sepenuhnya, mau menerima tujuan-tujuan perusahaan serta mau untuk tetap tinggal dan tidak akan meninggalkan perusahaan dalam jangka waktu yang lama.

## 2. Kepemimpinan Diri

### a. Definisi Kepemimpinan Diri

Menurut Manz dan Sims (2012) dalam Rachmawati, dkk (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan diri (*self leadership*) sebagai filosofi dan sekumpulan strategi tindakan dan mental yang sistematis untuk mengarahkan seseorang kepada kinerja yang lebih tinggi dan efektif juga suatu usaha mempengaruhi diri sendiri untuk dapat mengarahkan diri agar dapat bekerja dengan lebih baik. Menurut Tabak et al., (2011) dalam Putra dan Desak (2018), kepemimpinan diri diartikan sebagai pemahaman dalam mempengaruhi diri yang cenderung mengarahkan seseorang terhadap tindakan dalam melakukan pekerjaan yang memotivasi secara alami.

*Self leadership* merupakan suatu kemampuan yang dimiliki individu untuk mempengaruhi, mengarahkan, mengawasi, dan memotivasi dirinya (pola pikir dan perilakunya) untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Neck & Houghton, 2006) dalam (Desak, dkk 2019). Menurut Widyani, dkk (2017) dalam Desak, dkk (2019) kepemimpinan diri adalah pemahaman dalam mempengaruhi diri yang cenderung mengarahkan seseorang terhadap kemampuan berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan diri (*self leadership*) dapat diartikan sebagai usaha mengarahkan seseorang untuk melakukan pekerjaan yang tidak diinginkan namun harus dikerjakan.

#### **b. Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan diri**

Menurut Pearce & Manz (2005) dalam Mulyono (2019), ada beberapa faktor yang mempengaruhi *self leadership* yaitu:

##### *1) Urgency*

Situasi yang sangat urgent kurang mendukung pengembangan kemampuan *self-leadership*, karena dalam situasi seperti ini bentuk kepemimpinan yang tradisional akan lebih efektif untuk memecahkan masalah yang ada. Selain itu dalam situasi di mana amat diperlukan pemecahan masalah dalam kemendesakan yang tinggi, pengembangan kemampuan *self-leadership* tidak akan

memadai dilakukan dikarenakan pengembangan kemampuan *self-leadership* memerlukan waktu yang tidak sebentar.

#### 2) *Employee Commitment*

Ketika komitmen karyawan tidak dituntut tinggi, maka pengembangan kemampuan *self-leadership* kurang diperlukan. Tetapi ketika organisasi berada dalam situasi yang memerlukan komitmen karyawan yang tinggi, maka pengembangan kemampuan *self-leadership* akan tepat bagi organisasi untuk tetap eksis dalam situasi yang demikian.

#### 3) *Creativity*

Bagi organisasi yang memerlukan derajat inovasi yang tinggi agar dapat memenuhi kebutuhan pelanggannya atau melayani publik dengan cepat dan efektif, pengembangan kemampuan *self-leadership* diperlukan. Adanya pemberian kebebasan dan kondisi dalam organisasi yang mendorong terciptanya pengembangan *self-leadership* yang tinggi dan juga situasi organisasi yang kondusif untuk saling berbagi pengaruh dengan rekan kerja dalam pembuatan keputusan, pemecahan masalah dan pengidentifikasian peluang di masa mendatang akan menyebabkan terciptanya lingkungan yang kondusif bagi kreativitas yang pada gilirannya akan meningkatkan derajat inovatif organisasi.

#### 4) *Interdependence*

Jumlah saling ketergantungan dalam sistem kerja sebuah organisasi akan mempengaruhi berapa besar porsi *self-leadership* yang diperlukan. *Self-leadership* diperlukan ketika ketergantungan dalam melakukan tugas yang ada dalam organisasi tidak begitu tinggi. Dengan demikian pengembangan *self-leadership* kurang memadai dilakukan dalam cakupan proses produksi tertentu di bidang manufaktur dimana derajat saling ketergantungannya tinggi.

#### 5) *Complexity*

Semakin kompleks pekerjaan yang harus dilakukan, maka pengembangan kemampuan *self-leadership* akan kurang efektif, karena dalam situasi seperti ini adalah mustahil satu orang mampu menguasai berbagai bidang sekaligus. Kalaupun terpaksa dilakukan, maka pengembangan *self-leadership* sebaiknya dilakukan secara bertahap disesuaikan dengan periodisasi pekerjaan yang kompleks itu, tentu saja tetap disesuaikan dengan kemampuan individu-individu terkait dan hal ini memerlukan waktu yang tidak sebentar.

#### c. **Pentingnya Kepemimpinan diri (*Self Leadership*)**

Pentingnya pengembangan kemampuan *self-leadership* dalam organisasi dikemukakan oleh Lovelace et al (2007) dalam Mulyono (2019) yaitu :

- 1) Kemampuan *self-leadership* yang dikembangkan dalam organisasi akan berguna bagi penyebaran *shared leadership* dalam organisasi yang dapat mengarah kepada pengurangan beban kerja pemimpin

formal yang memungkinkan peningkatan kontrol yang lebih efektif. Artinya dengan berkembangnya kemampuan *self-leadership*, maka rentang kendali (*span of control*) seorang pemimpin akan semakin berkurang dan pengontrolannya tidak perlu seketat mengawasi bawahan yang tidak mandiri.

- 2) Kemampuan *self-leadership* dapat menurunkan derajat ketergantungan kepada otoritas pemimpin tradisional berkat adanya pemberdayaan bawahan akan tanggung jawab yang diperlukannya dalam menjalankan tugasnya.
- 3) *Self-leadership* dapat dianggap sebagai pengganti kepemimpinan yang merupakan alternatif bagi pendekatan *top-down leadership* dengan otoritas hirarkis formalnya, karena dengan adanya *self leadership*, maka pendekatan *bottom-up* menjadi semakin menyebar yang pada akhirnya akan memungkinkan kinerja organisasi menjadi lebih baik.
- 4) *Self-leadership* dianggap merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini dimungkinkan berkat adanya melalui pola pikir dan tindakan individu-individu dalam organisasi yang kemudian dapat dijadikan alat untuk menganalisis kinerja organisasi tersebut, baik secara parsial maupun keseluruhan.
- 5) Kemampuan *self-leadership* akan memampukan karyawan menanggulangi berbagai tantangan yang dikarenakan oleh sistem organisasi saat ini yang lebih kompleks dan dinamis dikarenakan kemampuannya mengambil keputusan dengan lebih cepat berkat adanya pendelegasian wewenang yang lebih jelas.

#### **d. Indikator Kepemimpinan diri**

Indikator kepemimpinan diri menurut Kartono (2008) dalam Isvandiari (2018), menyatakan sebagai berikut :

a) Sifat

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam kepemimpinan untuk menentukan keberhasilan menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin.

b) Kebiasaan

Kebiasaan memegang peranan kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin yang baik.

c) Temperamen

Gaya perilaku yang cara khasnya dalam memberi tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain.

d) Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subyektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan, ketekunan, daya tahan dan keberanian.

e) Kepribadian

Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya yang ditentukan oleh sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

### **3. Motivasi kerja**

#### **a. Definisi Motivasi Kerja**

Menurut Wahyono, dkk. (2018), motivasi kerja merupakan proses psikologi dasar. Banyak pakar perilaku organisasi percaya bahwa motivasi merupakan fokus terpenting dalam pendekatan mikro dalam perilaku organisasi. Selain motivasi, masih ada satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen perusahaan yaitu kepemimpinan (leadership). Menurut Robbins (2016), bahwa motivasi merupakan suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam mencapai tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan. Menurut Pamela & Oloko (2015), motivasi kerja adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup.

Mangkunegara (2013) bahwa motivasi merupakan kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal. Menurut Hasibuan (2016) mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah suatu perangsang keinginan (want) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Sedangkan menurut Sutrisno (2019) motivasi memiliki komponen, yakni komponen dalam dan luar. Komponen dalam ialah perubahan dalam diri seseorang, keadaan merasa tidak puas, ketegangan psikologis. Komponen luar ialah apa yang diinginkan seseorang, tujuan yang menjadi arah tingkah lakunya. Jadi, komponen dalam adalah kebutuhan-kebutuhan yang ingin dipuaskan, sedangkan komponen luar adalah tujuan yang hendak dicapai.

Berdasarkan menurut para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang dapat membangkitkan kemauan kerja karyawan untuk memulai melaksanakan pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawabnya.

#### **b. Teori Motivasi 2 Faktor**

Menurut Herzberg dalam Nurnaningsih dan Tabe, (2019) Teori Dua Faktor Herzberg mengklaim telah menemukan penjelasan dua faktor motivasi yaitu:

- 1) *Hygiene Factors* : yaitu meliputi gaji, kehidupan pribadi, kualitas supervisi, kondisi kerja, jaminan kerja, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan. (Eksternal)
- 2) *Motivation Factors* : yaitu dikaitkan dengan isi pekerjaan mencakup keberhasilan, pengakuan, pekerjaan yang menantang, peningkatan dan pertumbuhan dalam pekerjaan. (Internal).  
Koontz, (1990:123)

#### **c. Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Menurut Sutrisno (2013), faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan:

- 1) Faktor Intern
  - a. Keinginan untuk hidup

Keinginan untuk hidup merupakan 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, apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan.

b. Keinginan untuk dapat memiliki

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

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang 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 itupun ia harus bekerja keras.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

- 1) Adanya penghargaan terhadap prestasi
- 2) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
- 3) Pimpinan yang adil dan bijaksana
- 4) Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat
- 5) Keinginan untuk berkuasa

## 2) Faktor Ekstern

### a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. lingkungan kerja ini, meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut. Sehingga kondisi lingkungan ini sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

### c. *Supervise* yang baik

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

### d. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang

bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukan untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua.

e. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Dengan menduduki jabatan, orang akan merasa dirinya dipercayai, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan.

f. Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan.

**d. Fungsi Motivasi Kerja**

Fungsi motivasi menurut Hasibuan (2014) adalah :

- 1) Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan. Tanpa motivasi tidak akan timbul sesuatu tindakan atau perbuatan.
- 2) Motivasi berfungsi sebagai pengaruh artinya mengarahkan perbuatan untuk mencapai tujuan yang di inginkan.
- 3) Motivasi berfungsi sebagai penggerak. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan.

#### e. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2008) dalam Adha, dkk (2019) terdapat 5 indikator motivasi kerja, yaitu:

1) **Kebutuhan Fisik**

Kebutuhan akan fasilitas penunjang yang di dapat di tempat kerja, misalnya fasilitas penunjang untuk mempermudah penyelesaian tugas dikantor.

2) **Kebutuhan rasa aman**

Kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman ini, diantaranya adalah rasa aman fisik, stailitas, ketergantungan, perlindungan dan kebebasan dari daya-daya mengancam seperti : takut, cemas, bahaya.

3) **Kebutuhan sosial**

Kebutuhan yang harus dipenuhi berdasarkan kepentingan bersama dalam masyarakat, kebutuhan tersebut dipenuhi bersama-sama, contohnya interaksi yang baik antar sesama.

4) **Kebutuhan akan penghargaan**

Kebutuhan akan penghargaan atas apa yang telah dicapai oleh seseorang, contohnya kebutuhan akan status, kemuliaan, perhatianm reputasi.

5) **Kebutuhan dorongan mencapai tujuan**

Kebutuhan akan dorongan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan, misalnya motivasi dari pimpinan.

## **4. Disiplin Kerja**

### **a. Definisi Disiplin Kerja**

Disiplin didefinisikan sebagai kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi. Menurut Handoko (2001) dalam Sinambela (2016). Kemudian menurut Hasibuan (2012) dalam Priansa (2019), Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan serta norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Mathis dan Jackson (2012) dalam Priansa (2019) menyatakan, disiplin kerja merupakan penggunaan beberapa bentuk hukuman atau sanksi bagi pegawai yang melakukan pelanggaran atau penyimpangan.

Rivai dan Sagala (2013) dalam Priansa (2019) menyatakan, disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan serta norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Hamali (2016 : 214) , disiplin kerja yaitu suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan dapat menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan peraturan, dan nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku.

Berdasarkan para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan karyawan menaati peraturan organisasi dan rasa tanggung jawab terhadap tugasnya.

## **b. Teori Disiplin Kerja**

Teori disiplin kerja menurut Rivai (2012) merupakan suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran seseorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan. Sehingga dengan adanya disiplin kerja yang baik diterapkan oleh para karyawan, maka kinerja karyawan akan meningkat.

## **c. Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Siswanto dalam Sinambela, (2017) berpendapat bahwa faktor-faktor dari disiplin kerja itu ada lima:

### 1) Frekuensi kehadiran

Salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai adalah semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

### 2) Tingkat kewaspadaan

Pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi baik terhadap dirinya maupun terhadap pekerjaannya.

### 3) Ketaatan pada standar kerja

Melaksanakan pekerjaannya, seorang pegawai diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan

pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.

4) Ketaatan pada peraturan kerja

Hal ini dimaksudkan untuk kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.

5) Etika kerja

Etika kerja diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama pegawai.

**d. Jenis-jenis Disiplin Kerja**

Menurut Mangkunegara dalam Sinambela (2016) terdapat dua jenis bentuk disiplin kerja yaitu:

1) Disiplin Preventif

Disiplin Preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman dan aturan kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Disiplin preventif bertujuan untuk menggerakkan dan mengarahkan agar pegawai bekerja dan berdisiplin.

2) Disiplin Korektif

Disiplin Korektif adalah suatu upaya penggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkannya agar tetap mematuhi berbagai peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Dalam disiplin korektif pegawai tersebut dapat memperbaiki diri dan mematuhi aturan yang ditetapkan.

#### e. Tujuan Disiplin Kerja

Tujuan disiplin kerja menurut Priansa (2018) yaitu:

1) Menaati peraturan, keputusan, maupun norma yang berlaku diperusahaan. Agar seluruh pegawai yang ada diperusahaan mampu bersikap dan berperilaku bijaksana ditempat kerja yaitu dengan mentaati berbagai peraturan, keputusan, maupun norma yang berlaku diperusahaan.

2) Memelihara nilai-nilai budaya organisasi perusahaan.

Nilai-nilai budaya organisasi yang telah dibangun oleh *Founding father* perusahaan akan terpelihara dengan adanya disiplin kerja karena setiap pegawai akan merasa bertanggung jawab untuk memeliharanya.

3) Menyesuaikan tujuan individu pegawai dengan tujuan perusahaan.

Disiplin kerja mampu menjaminadanya kesesuaian antara tujuan tiap-tiap individu pegawai dan tujuan perusahaan sehingga tujuan keduanya mampu bersinergi dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan

4) Menciptakan situasi yang kondusif.

Disiplin kerja mampu menciptakan situasi yang kondusif dalam rangka mencapai tujuan bersama sehingga kinerja pegawai maupun perusahaan akan meningkat.

5) Menghasilkan kinerja dan produktifitas yang tinggi.

Pegawai mampu menghasilkan kinerja dan produktivitas yang tinggi sesuai dengan tujuan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

6) Membangun dan memelihara hormat serta saling percaya.

Disiplin kerja mampu membangun dan memelihara rasa hormat serta saling percaya antara pegawai dengan organisasi maupun antara pegawai dengan level jabatan lebih rendah dengan pemimpin.

**f. Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Hasibuan (2017), pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya:

1) 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 bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar karyawan bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

## 2) Teladan Pimpinan

Teladanan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil serta sesuai kata dengan perbuatannya. Dengan keteladanan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik.

## 3) Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap organisasi atau 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. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam memberikan balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

## 5) Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan pengawasan melekat berarti atasan langsung harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir

ditempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya.

#### 6) Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan - peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner pegawai akan berkurang. Berat atau ringan 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.

#### 7) Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas untuk menghukum setiap pegawai yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi pegawai indisipliner akan akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan.

#### 8) Hubungan kemanusiaan

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

## 5. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

### a. *Definisi Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut (Organ, 1990) dalam Titisari (2016), *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah perilaku individu yang bebas yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *penghargaan* formal dan secara kolektif akan mendorong fungsi organisasi lebih efektif. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah kontribusi pribadi yang melampaui persyaratan peran di tempat kerja. Titisari (2016).

Sedangkan menurut Djati (2008) dalam Titisari (2016), *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah perilaku karyawan yang tidak terlihat oleh karyawan atau organisasi, dan perilaku itu melampaui pelaku standar yang ditetapkan oleh perusahaan dan mendapatkan manfaat bagi perusahaan. Adapun menurut Dyne, dkk (1995) dalam Titisari (2016) menyatakan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, yaitu perilaku yang menguntungkan organisasi dan atau cenderung menguntungkan organisasi, secara sukarela dan melebihi apa yang menjadi tuntutan peran.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah kesediaan seorang karyawan untuk menunjukkan perilaku atau peran yang melebihi persyaratan perusahaan.

## **b. Teori *Organizational Citizenship behavior* (OCB)**

Konsep teori *organizational citizenship behavior* menurut Organ dalam Titisari (2016) mengemukakan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi. Atau dengan kata lain, OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal.

## **c. Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Menurut Berber dan Rofcanin dalam Leksono (2018) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi OCB diantaranya yaitu:

### 1) Kepuasan kerja

Sebagai hasil dari penelitian ekstensif tentang OCB, sikap yang paling menonjol adalah kepuasan kerja. Menurut Organ dalam Titisari (2016) hubungan kepuasan kerja dengan OCB berakar pada hipotesis kepuasan menyebabkan kinerja terutama terkonsentrasi pada sikap karyawan.

### 2) Kesan karyawan

Karyawan dapat mengambil tanggungjawab untuk tugas tambahan untuk membanu orang lain dan mempromosikan citra diri yang baik dalam organisasi. Jika seorang karyawan terlibat

dalam OCB yang sedang dipantau oleh manajer, maka manajer dapat memberi penghargaan (*reward*) kepada karyawan tersebut.

3) Kepribadian karyawan

Karakter dan sifat yang menggambarkan OCB tanpa adanya intensif, tekanan atau ancaman yang kuat untuk bertindak dengan cara tertentu telah diperiksa oleh para ahli selama beberapa dekade.

4) Kepemimpinan

Pemimpin mendukung dalam membentuk perilaku OCB, hal ini dikarenakan perilaku pemimpin berperilaku baik kepada karyawan secara langsung atau tidak akan membantu karyawan dalam menyelesaikan persoalan dan sebagai imbalannya, karyawan akan merasa berkewajiban untuk membalas perilaku baik itu.

5) Karakteristik tugas

Karakteristik tugas memiliki hubungan yang konsisten dengan perilaku OCB. Mereka telah mengidentifikasi beberapa karakteristik tugas secara instrinsik yang memotivasi karyawan dalam mengerjakan tugas.

6) Kelompok dan organisasi

Kekompakan kelompok, kualitas hubungan antar anggota kelompok, potensi kelompok dan dukungan kelompok yang dirasakan adalah beberapa hal yang terkemuka yang ditemukann oleh para ahli dengan kaitannya pada OCB.

**d. Motif-motif yang Mendasari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Menurut McClelland dkk, dalam Titisari (2016), 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.

3) Motif kekuasaan

Mendorong orang untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain.

**e. Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Menurut Organ dkk, (dalam Syaifudin dkk, 2021) terdapat beberapa indikator *Organizational Citizenship Behavior* yaitu sebagai berikut:

a. *Altruism* (ketidak egoisan)

Perilaku yang bertujuan untuk membantu rekan kerja agar dapat memecahkan masalahnya dalam situasi yang sulit yang dihadapi didalam organisasi maupun masalah pribadinya. Dimensi ini mengarah kepada perilaku memberi pertolongan yang bukan dari tanggung jawabnya.

b. *Conscientiousness* (sifat berhati-hati)

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

c. *Sportsmanship* (sikap sportif)

Sikap sportif, merupakan keadaan atau sifat jujur dan murah hati, sehingga lebih menekankan pada aspek positif organisasi dari pada aspek negatif. Memberikan rasa toleransi terhadap gangguan dalam pekerjaan, yaitu ketika seorang karyawan memikul pekerjaan yang tidak mengenakan tanpa harus menunjukkan keluhan. Seseorang yang mempunyai tingkatan tinggi dalam sportmanship akan meningkatkan iklim positif diantara para karyawan. Karyawan akan lebih sopan dan lebih bisa bekerja sama dengan yang lain sehingga menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan.

d. *Courtesy* (kesopanan)

Merupakan kebaikan, kesopanan, tata susila atau rasa hormat termasuk perilaku seperti membantu seseorang dalam mencegah terjadinya suatu permasalahan atau mengurangi berkembangnya suatu masalah. Kebaikan (*courtesy*) merujuk pada tindakan pengajaran kepada orang lain sebelum ia melakukan tindakan yang

berkaitan dengan pekerjaannya. Seorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

e. *Civic Virtue* (moral kemasyarakatan)

Merupakan perilaku yang ikut serta mendukung fungsi administrasi organisasi. Perilaku ini berupa partisipasi aktif karyawan dalam hubungan keorganisasian, misalnya menghadiri rapat, menjawab surat-surat dan selalu mengikuti isu terbaru yang menyangkut organisasi. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

## B. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar penyusunan penelitian. Tujuan dari penelitian terdahulu adalah untuk mengetahui hasil yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, serta sebagai perbandingan dan gambaran untuk mendukung penelitian berikutnya yang sejenis. Variabel yang digunakan yaitu mengenai kepemimpinan diri, motivasi kerja, disiplin kerja dan *organizational citizenship behavior* yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Nama dan Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Traviana, dkk (2021) Jurnal Ilmiah Manajemen (E-ISSN : 2615-4978, P-ISSN : 2086-4620) Vol XII No 2, Juli 2021	Variabel Independen : Kepemimpinan diri dan Motivasi kerja  Variabel Dependen : Kinerja pegawai	1. Kepemimpinan diri <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi <b>pengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan

No	Nama dan Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
2.	Priyantomo (2017) Manajemen Sumber Daya Manusia ISSN : 2089 – Volume 6 No. 2 Mei 2017	Variabel Independen Kepemimpinan diri, Self Efficacy dan Motivasi  Variabel Dependen : Kinerja pegawai	1. Kepemimpinan diri <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja pegawai 2. Motivasi <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja pegawai
3.	Putra dan Desak (2018) E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 7, No. 8, 2018: 4237-4266 ISSN: 2302-8912	Variabel Independen : Kepemimpinan diri dan Komitmen Organisasi  Variabel Dependen : Kinerja karyawan	1. Kepemimpinan diri <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan
4.	Mariani dan Subandrio (2021) Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS) e-ISSN 2721-5415 Volume 2 Nomor 2 Juli 2021	Variabel Independen : Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja  Variabel Dependen : Kinerja karyawan	1. Kepemimpinan <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan 3. Disiplin kerja <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan.
5.	Ahmadi dan Sulistyono (2019) Jurnal Manajemen Kewirausahaan Vol. 15 No. 02 - Desember 2018 p-ISSN 1858-1048 e-ISSN 2654-9247	Variabel Independen : Kompetensi, Kepemimpinan dan Disiplin Kerja  Variabel Dependen : Kinerja pegawai	1. Kepemimpinan <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja pegawai 2. Disiplin kerja <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja pegawai
6.	Suci dan Yulia (2020) Jurnal Manajemen, Bisnis dan Pendidikan Vol 7, No 1 (2020) ; p.76-82; ISSN : 1979-2700	Variabel Independen : Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Kerja  Variabel Dependen : Kinerja pegawai	1. Motivasi <b>berpengaruh tidak signifikan</b> terhadap kinerja pegawai 2. Disiplin kerja <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja pegawai.
7.	Kurniawan, dkk (2019) JURNAL PENELITIAN IPTEKS VOL. 4 NO. 2 JULI 2019 P-ISSN:2459-9921 E-ISSN:2528-0570 HAL: 148-160	Variabel Independen : Organizational citizenship behavior, Motivasi kerja dan Kepuasan kerja  Variabel Dependen : Kinerja karyawan	1. Organizational citizenship behavior <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi kerja <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja karyawan
8.	Rosmaini dan Tanjung (2019) Jurnal Ilmiah Magister Manajemen	Variabel Independen : Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan kerja	1. Motivasi <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja karyawan

No	Nama dan Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	Vol 2, No. 1, Maret 2019, 1-15 ISSN 2623-2634	Variabel Dependen : Kinerja karyawan	
9.	Permadi dan Kusuma (2021) Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS) e-ISSN 2721-5415 Volume 2 Nomor 2 Juli 2021	Variabel Independen : Disiplin kerja, Kompensasi dan Motivasi kerja  Variabel Dependen : Kinerja karyawan	1. Disiplin kerja <b>berpengaruh secara parsial maupun simultan</b> terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi kerja <b>berpengaruh secara parsial maupun simultan</b> terhadap kinerja karyawan
10.	Hustia (2020) Jurnal Ilmu Manajemen, Volume 10, issue 1 e-ISSN: 2623-2081, p-ISSN: 2089-8177	Variabel Independen : Motivasi Kerja, Lingkungan kerja Dan Disiplin Kerja  Variabel Dependen : Kinerja karyawan	1. Motivasi kerja <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja karyawan 2. Disiplin kerja <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja karyawan
11.	Syahida dan Suryani (2018) Economic Education Analysis Journal 7 (2) (2018), p-ISSN 2252-6544	Variabel Independen : Disiplin kerja, Lingkungan kerja fisik dan Motivasi kerja  Variabel Dependen : Kinerja karyawan	1. Disiplin kerja <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi kerja <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja karyawan
12.	Christian dan Kurniawan (2021) Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM e-ISSN: 2745-7257 Vol. 2, No. 2, Juni 2021	Variabel Independen : Disiplin kerja dan Motivasi kerja  Variabel Dependen : Kinerja pegawai	1. Disiplin kerja <b>berpengaruh baik secara simultan maupun parsial</b> terhadap kinerja pegawai 2. Motivasi kerja <b>berpengaruh baik secara simultan maupun parsial</b> terhadap kinerja pegawai
13.	Ekhsan (2019) Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Volume 13 Nomor 1 Tahun 2019 ISSN 1978-2586 EISSN 25974823	Variabel Independen : Motivasi dan Disiplin kerja  Variabel Dependen : Kinerja karyawan	1. Motivasi secara <b>parsial dan simultan berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan 2. Disiplin kerja secara <b>parsial dan simultan berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan
14.	Arisanti, dkk (2019) JIMEK – Volume 2 Nomor 1 Juli 2019 ISSN : 2621-2374	Variabel Independen : Motivasi kerja dan Disiplin kerja  Variabel Dependen :	1. Motivasi kerja <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja karyawan 2. Disiplin kerja <b>berpengaruh tidak</b>

No	Nama dan Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
		Kinerja karyawan	<b>signifikan</b> terhadap kinerja karyawan
15.	Lubis dan Heryenzus (2020) Vol. 13 No. 1 Juni 2020 ISSN: 1979-5408	Variabel Independen : Displin kerja dan Motivasi kerja  Variabel Dependen : Kinerja karyawan	1. Disiplin kerja <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi kerja <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan
16.	Lestari dan Ghaby (2018) Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri Volume 7 Nomor 2: 116-123 (2018) ISSN 2252-7877 (Print) ISSN 2548-3582 (Online)	Variabel Independen : Organizational citizenship behavior (OCB)  Variabel Dependen : Kinerja karyawan	1. Organizational citizenship behavior <b>berpengaruh positif signifikan</b> terhadap kinerja karyawan
17.	Florindo, dkk (2017) E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 6.6 (2017): 2319-2360 ISSN : 2337-3067	Variabel Independen : Organizational citizenship behavior, Kepemimpinan dan Motivasi kerja  Variabel Dependen : Kinerja pegawai	1. Organizational citizenship behavior <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja pegawai. 2. Kepemimpinan <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja pegawai. 3. Motivasi <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja pegawai.
18.	Permana dan Sriathi (2017) E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 8, 2017: 4185-4213 ISSN : 2302-8912	Variabel Independen : Kepemimpinan dan Oranizational citizenship behavior  Variabel Dependen : Kinerja pegawai	1. Kepemimpinan <b>berpengaruh secara positif dan signifikan</b> terhadap kinerja pegawai 2. Organizational citizenship behavior <b>berpengaruh secara positif dan signifikan</b> terhadap kinerja pegawai
19.	Fadly, dkk(2020) Journal of Social Sciences and Polities Vol. 7No. 2 April 2020 p-ISSN:2252-4150 e-ISSN:2716-3474	Variabel Independen : Organizational citizenship behavior (OCB)  Variabel Dependen : Kinerja pegawai	1. Organizational Citizenship Behavior (OCB) memberikan <b>pengaruh yang signifikan</b> terhadap kinerja pegawai.
20.	Syaifudin, dkk (2021) Jurnal Manajemen dan Keuangan Volume: 9	Variabel Independen : Impresi kecerdasan emosional, Self-Efficacy	1. Organizational Citizenship Behavior <b>secara simultan berpengaruh positif dan</b>

No	Nama dan Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	No: 1 Tahun 2021 ISSN: 2338-4328 (Print), ISSN: 2686-2646 (Online)	dan Organizational Citizenship Behavior (OCB)  Variabel Dependen : Kinerja karyawan	<b>signifikan</b> terhadap kinerja karyawan.
21.	Sitopu dkk, (2021) Golden Ratio of Human Resource Management, Vol.1, Issue. 2 (2021) ISSN [Online] 2776-6365	Variabel Independen : Motivation, Work Discipline, and Compensation Variabel Dependen : Employee Performance	1. Motivation <b>has a significant</b> effect on employee performance. 2. Work Discipline <b>has a significant</b> effect on employee performance.
22.	Fahmi dan Sanika (2021) Journal Of International Conference Proceedings	Variabel Independen : Leadership and Work Discipline  Variabel Dependen : Employee Performance	1. Leadership <b>has a significant</b> effect on employee performance, 2. Work Discipline <b>has a significant</b> effect on employee performance.
23.	Marjaya dan Pasaribu, (2019) Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol 2, No. 1, Maret 2019, 129-147 ISSN 2623-2634 (online)	Variabel Independen : Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan  Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	1. Kepemimpinan <b>berpengaruh negatif tidak signifikan</b> terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi <b>berpengaruh positif namun tidak signifikan</b> terhadap kinerja karyawan.
24.	Wijaya dan Maya (2021) Jurnal Ilmiah Indonesia p-ISSN: 2541-0849 e-ISSN: 2548-1398 Vol. 6, No. 8, Agustus 2021	Variabel Independen : Self leadership, Entrepreneurial Leadership  Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	1. Self leadership <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan

### C. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, peneliti membuat kerangka pemikiran yang dapat menjelaskan sistematika kerja dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran adalah Menurut Sugiyono (2017) mengemukakan bahwa, kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana

teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan (X1) Motivasi Kerja (X2) Disiplin Kerja (X3) dan *Organizational Citizenship Behavior* (X4) sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat. Berikut ini adalah gambaran kerangka berfikir dalam penelitian ini.

### **1. Pengaruh Kepemimpinan diri (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

*Self leadership* (kepemimpinan diri) menuntut dapat mengelola dan mengatur diri sendiri sebelum mengatur orang lain. Setiap orang memerlukan kemampuan untuk memimpin dirinya sendiri, agar sukses dalam menjalankan peran kepemimpinannya. Kepemimpinan diri merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi hasil kinerja perusahaan sebab kepemimpinan diri merupakan aktivitas utama yang berhubungan dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan Manz dan Sims (2012) dalam Rachmawati, dkk (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan diri (*self leadership*) sebagai filosofi dan sekumpulan strategi tindakan dan mental yang sistematis untuk mengarahkan seseorang kepada kinerja yang lebih tinggi dan efektif juga suatu usaha mempengaruhi diri sendiri untuk dapat mengarahkan diri agar dapat bekerja dengan lebih baik. Maka dari itu kemampuan memimpin diri sendiri modal menentukan dalam menentukan dalam meningkatkan kinerjanya sesuai peran, tugas, dan tanggung jawabnya. Sehingga dengan adanya kepemimpinan diri seorang juga harus mampu

menemukan formula yang tepat untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan hal tersebut bisa dipahami dan dilakukan oleh karyawan dengan baik.

Hal ini sejalan dengan penelitian Traviana, dkk (2021), Putra dan Desak (2018), Rachmawati, dkk (2018), dan Priyantono (2017). menyatakan bahwa kepemimpinan diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **2. Pengaruh Motivasi Kerja (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Motivasi kerja merupakan suatu dorongan dalam diri manusia agar melakukan pekerjaan dengan hasil yang baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Menurut Hasibuan (2017) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama dengan efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Menurut Robbins, (2016) bahwa motivasi merupakan suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam mencapai tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan. Menurut Wibowo, (2016) motivasi adalah dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan, sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan. Motivasi sangat berperan penting bagi kinerja, tanpa adanya motivasi terhadap karyawan, maka semakin menghambat tercapainya tujuan perusahaan. Sebaliknya, jika terdapat motivasi yang

tinggi terhadap karyawan maka akan mendorong kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Hal ini sejalan dengan penelitian Prabowo dan Laily (2019), Kurniawan, dkk (2019), Rosmaini & Tanjung (2019), dan Jufrizen (2017) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **3. Pengaruh Disiplin Kerja (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

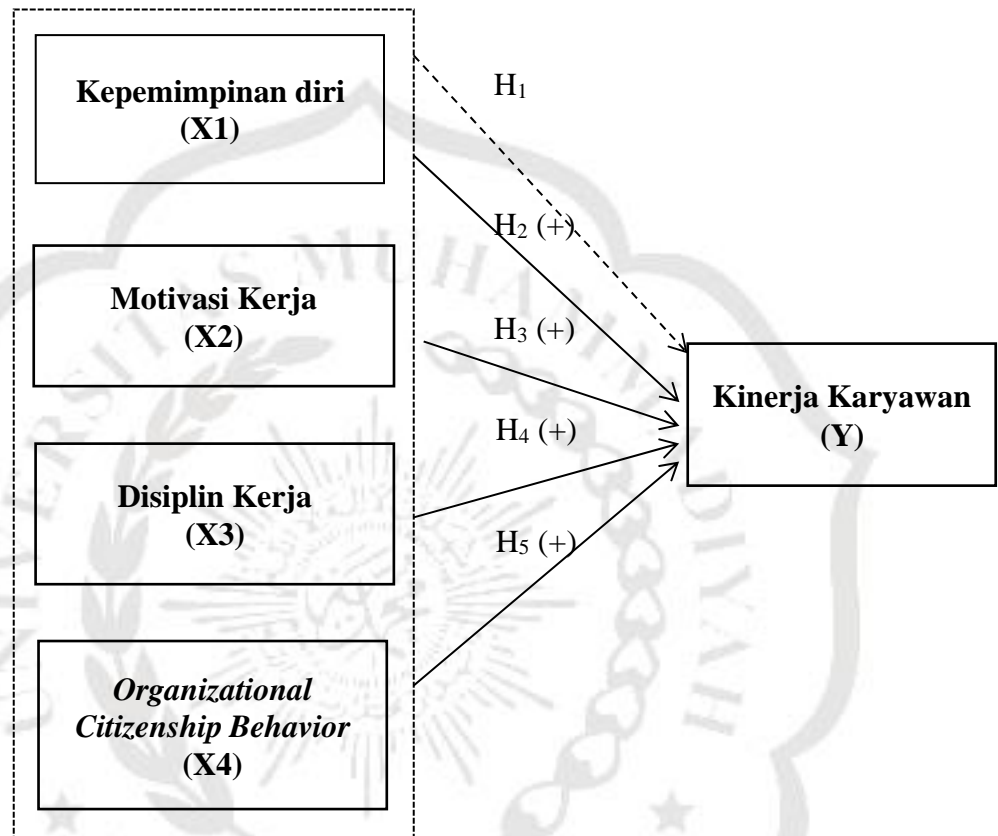
Disiplin kerja merupakan sebuah cerminan pegawai untuk melakukan kegiatan atau pekerjaan sesuai dengan peraturan yang berlaku pada setiap organisasi atau perusahaan. Disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan (Sutrisno, 2019 : 87). Sedangkan menurut Handoko (2001) dalam Sinambela, (2016) disiplin adalah kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi. Sehingga dengan adanya menaati peraturan kerja, para karyawan menjadi disiplin dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Karena dengan adanya disiplin kerja yang tinggi kinerja karyawan juga akan baik, sebaliknya jika disiplin kerja rendah maka kinerja karyawan juga akan rendah. Menurut Yusuf, dkk (2017) mengatakan Disiplin merupakan salah satu hal yang harus di jaga dan di tingkatkan secara terus menerus agar karyawan yang bersangkutan menjadi terbiasa bekerja dengan penuh kedisiplinan dan tanggung jawab sesuai tugas yang di berikan.

Hal ini sejalan dengan penelitian Hibatullah dan Irawati (2021), Eni dan Amalah (2018), Tyas dan Sunuharyo (2018), Sudarmin dan Syafrina (2017), dan Sarwani (2016), menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (X4) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Menurut Djati (2008) dalam Titisari (2016), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku karyawan yang tidak nampak baik terhadap rekan kerja maupun terhadap perusahaan, di mana perilaku tersebut melebihi dari perilaku standar yang ditetapkan perusahaan dan memberikan manfaat bagi perusahaan. Sedangkan menurut (Organ, 1990) dalam Titisari (2016), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku individu yang bebas yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *penghargaan* formal dan secara kolektif akan mendorong fungsi organisasi lebih efektif. Perusahaan yang mempunyai karyawan yang memiliki *organizational citizenship behavior* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari perusahaan lain. Sehingga dengan adanya *organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan kinerja karyawan dan dapat mempengaruhi performa perusahaan. *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku individu yang bersifat bebas dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, serta secara keseluruhan mendorong efektivitas fungsi organisasi Organ, (2015) dalam Lestari dan Nur (2018).

Hal ini sejalan dengan penelitian Fadly, dkk (2021), Lestari dan Ghaby (2018), Florindo, dkk (2017), dan Putri dan Utami (2017) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



**Gambar 2.2 Kerangka Pemikir**

#### **D. Hipotesis**

Berdasarkan latar belakang penelitian, rumusan permasalahan yang diajukan dan kerangka pemikiran yang dikembangkan untuk penelitian ini, maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini yaitu :

H<sub>1</sub> : Kepemimpinan diri, Motivasi kerja, Disiplin kerja dan *Organizational citizenship behavior* secara simultan dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

- H<sub>2</sub> : Kepemimpinan diri berpengaruh secara parsial positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H<sub>3</sub> : Motivasi kerja berpengaruh secara parsial positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H<sub>4</sub> : Disiplin kerja berpengaruh secara parsial positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H<sub>5</sub> : *Organizational citizenship behavior* berpengaruh secara parsial positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

