

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, peneliti akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu kepuasan kerja, kompensasi dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan. Dalam kajian pustaka ini akan dikemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli, dari pengertian secara umum sampai pengertian secara fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis akan teliti.

2.1.1 Manajemen

Secara umum manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan organisasi tersebut dapat tercapai dengan baik bilamana sumber daya yang dimiliki dapat dikelola dan dikembangkan, dengan mengatur dan membagi tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepada setiap individu, kelompok maupun organisasi. Sehingga membentuk kerjasama secara sinergi yang berkelanjutan, karena manajemen merupakan aktifitas dimana pencapaian tujuan dilakukan melalui kerjasama antar sesama. Manajemen merupakan suatu alat atau cara untuk seorang manajer mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Istilah manajemen berasal dari kata bahasa Inggris “*to manage*” yang memiliki arti mengelola atau mengurus, mengendalikan, mengusahakan dan juga memimpin. Manajemen dapat diartikan sebagai ilmu dan seni. Manajemen sebagai ilmu artinya manajemen memenuhi kriteria sebagai ilmu dan metode keilmuan yang menekankan pada konsep-konsep, teori, prinsip dan teknik pengelolaan. Manajemen sebagai seni artinya kemampuan pengelolaan sesuatu itu merupakan seni menciptakan (kreatif). Hal ini merupakan keterampilan dari diri seseorang dengan kata lain, penerapan ilmu bersifat seni. Oleh karena itu, manajemen adalah sesuatu yang sangat penting karena ia berkenaan dan berhubungan erat dengan perwujudan untuk mencapai tujuan.

Berikut ini ada beberapa definisi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya adalah :

Menurut Robbins dan Mary (2016:8) menyatakan bahwa

“Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively”.

Menurut James A.F Stoner (2016:6) menyatakan bahwa

“Management is the process of planning, organizing, directing, and supervising the efforts of organizational members and the use of other resources to achieve predetermined organizational goals”

Menurut Ricky W. Griffin (2016:4) menyatakan bahwa

“Management can defined as a set of activities (including planning and decision making, organizing, leading, and controlling) directed at an organization’s resources (human, financial, physical, and information) with the aim of achieving organizational goals in an efficient and effective manner”.

Menurut Sarinah dan Mardalena (2017:7) menyatakan bahwa

“Manajemen adalah suatu proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja bersama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya”.

Menurut Firmansyah (2018:4) menyatakan bahwa

“Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu”.

Menurut Afandi (2018:1) menyatakan bahwa

“Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*)”.

Berdasarkan pengertian dari beberapa pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu ilmu dan seni yang dapat digunakan organisasi yang didalamnya terdapat proses perencanaan, pengendalian sumber daya secara efektif dan efisien guna dapat membantu organisasi dalam mewujudkan atau mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen

Keberhasilan sebuah organisasi, dapat dilihat dari seberapa baiknya manajemen dalam organisasi tersebut. Dalam pelaksanaannya, manajemen memiliki beberapa fungsi yang merupakan elemen dasar yang akan melekat dalam proses manajemen yang dijadikan acuan oleh manajer dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapainya. Menurut Sarinah dan Mardalena (2017:7) dalam bukunya Pengantar Manajemen, fungsi-fungsi manajemen diantaranya adalah :

1. Perencanaan (*Planing*)

Proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi suatu hal yang berkaitan dengan kecenderungan di masa yang akan datang dan

penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem, dan lingkungan organisasi yang kondusif dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna tercapainya tujuan dari organisasi.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Proses implementasi agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi, serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan dapat berjalan dengan target yang diharapkan. Sekalipun berbagai perubahan terjadi di dalam lingkungan bisnis yang dihadapi.

Berdasarkan hal tersebut penulis sudah sampai pada pemahaman bahwa fungsi manajemen pada dasarnya merupakan sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Dimana semua aspek bekerjasama dengan baik dan diatur sedemikian rupa dengan pengawasan serta evaluasi yang baik sehingga terciptalah sebuah tindakan yang mampu mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang yang khusus mempelajari hubungan dan peranan dalam organisasi. Unsur dalam MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan organisasi dalam pencapaian tujuannya.

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi organisasi atau perusahaan yang sedang dijalankan dan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja sama, dengan begitu tujuan dan sasaran suatu organisasi atau perusahaan dapat tercapai. Berikut adalah definisi manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli :

Menurut Stephen P. Robbins (2016:4) menyatakan bahwa:

“Human resources management is a subset of the study of management that focuses on how to attract, hire train, motivate and maintain employees”.

Menurut Noe dalam Kasmir (2017:6) menyatakan bahwa

“Human resource management refers to the policies, practices, and system influence employees behavior, attitudes, and performance”.

Menurut Sedarmayanti (2017:3) menjelaskan bahwa

“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakkan, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan”.

Menurut Mangkunegara (2017:2) menyatakan bahwa

“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Veithzal Rivai (2019:4) Menyatakan bahwa

“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang dari manajemen umum yang dapat meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian”.

Menurut Gary Dessler dan Nita Chhinzer (2017:2) menyatakan bahwa

“Human resources management (HRM) is a management of people n organizations to drive successful organizational performance and achievement of the organization’s strategic goals”.

Menurut Julie Beardwell dan Amanda Thompson (2017:5) menyatakan bahwa

“Human resource management refers to a collection of policies used to organise work in the employment relationship which is related to recruitment, selection, learning and development, reward, communication and employee involvement, teamwork and performance management”.

Berdasarkan definisi beberapa ahli yang telah dijelaskan diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu dan seni dengan suatu proses (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan) untuk mengatur sumber daya manusia yang dimiliki supaya bisa dipergunakan dan dimanfaatkan secara baik sehingga memberikan kualitas dan nilai tambah bagi organisasi.

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas

manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Veithzal Rivai (2019:13) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan secara efektif.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integritas dan bagan organisasi.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan

rencana. Apabila penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan, yang terdiri dari :

1. Perencanaan sumber daya manusia
2. Analisa jabatan
3. Penarikan pegawai
4. Penetapan kerja
5. Orientasi kerja

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang, yaitu terdiri dari :

1. Pendidikan dan pelatihan (*training and development*)
2. Pengembangan karir
3. Penilaian prestasi kerja
4. Sikap

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung,

uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan, yang terdiri dari :

1. Kompensasi langsung yang terdiri dari gaji/upah insentif
2. Kompensasi tidak langsung yang terdiri dari keuntungan (*benefit*) dan pelayanan / kesejahteraan (*service*).

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan yang mencakup :

1. Kebutuhan karyawan
2. Motivasi kerja
3. Keputusan kerja
4. Disiplin kerja
5. Prestasi kerja

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun, pemeliharaan mencakup :

1. Komunikasi kerja
2. Kesejahteraan dan keselamatan kerja
3. Pengendalian konflik kerja
4. Konseling kerja

f. Pemutusan hubungan kerja

Pemutusan hubungan kerja adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari

suatu perusahaan, pemberhentian dapat disebabkan keinginan perusahaan, keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian diatas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka penulis telah sampai pada pemahaman bahwa terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu dalam organisasi, peranan dari manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui fungsi-fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

2.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan umumnya bervariasi dan bergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tentang organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh. Strategi mengelola karyawan oleh Arif Yusuf Hamali (2018:16-18), ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia :

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau

perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan cara-cara sebagai berikut :

- a. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
- b. Mendayagunakan tenaga kerja secara efektif dan efisien.
- c. Mengembangkan kualitas kerja.
- d. Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
- e. Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dengan cara memberikan konsultasi yang baik, menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketanagakerjaan dan harus berperan dalam menguji realitas ketika manajer lini mengajukan sebuah gagasan dan arah yang baru.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitas dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti sampai pada pemahaman bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial, serta terdapat empat tujuan utama yaitu tujuan sosial, tujuan organisasi, tujuan fungsional, dan yang terakhir adalah tujuan individual dari pegawai itu sendiri.

2.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja. Apabila seseorang mendambakan sesuatu, berarti yang bersangkutan memiliki suatu harapan dan dengan demikian akan termotivasi untuk melakukan tindakan ke arah pencapaian harapan tersebut. Jika harapan tersebut terpenuhi, maka akan dirasakan kepuasan.

2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (diterjemahkan oleh Wibowo, 2017: 170) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda – beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama.

(Siagian,2017:16) beranggapan tentang kepuasan kerja ialah suatu afeksi yang diakibatkan dari dorongan, desakan, kemauan dan keinginan karyawan akan tanggungjawab yang dirasakan karyawan secara nyata.

Berdasarkan pengertian kepuasan kerja menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu pandangan dan sikap seseorang baik positif maupun negatif mengenai penilaian seseorang terhadap pekerjaan mereka.

2.3.2 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Menurut Wibowo (2017:416) menyatakan teori kepuasan kerja sebagai berikut :

1. *Two-Factor Theory*

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada umumnya orang mengharapkan bahwa factor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas, pengawasan, dan hubungan dengan orang lain. Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi, dan kesempatan untuk

pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan motivator.

2. *Value Theory*

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan di terima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Value theory memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori ini mengundang perhatian pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja.

Secara khusus teori ini menganjurkan bahwa aspek tersebut tidak harus sama berlaku untuk semua orang, tetapi mungkin aspek nilai dari pekerjaan tentang orang-orang yang merasakan adanya pertentangan serius. Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh karena itu, cara yang efektif untuk memuaskan pekerjaan adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa teori kepuasan kerja terdiri dari 2 (dua), yaitu *Two-Factor Theory* dan *Value Theory*.

2.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Sutrisno (2017) yaitu :

a. Faktor Psikologis

Faktor ini berhubungan dengan kondisi kejiwaan karyawan yang meliputi minat,

ketenteraman dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, bakat dan keterampilan. Seseorang yang memiliki ketenteraman dalam bekerja akan bekerja dengan perasaan yang positif sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja yang dapat berpengaruh pada kepuasan kerja.

b. Faktor Sosial

Faktor ini berhubungan dengan interaksi sosial antara karyawan dengan rekan kerja maupun karyawan dengan atasan.

c. Faktor Fisik

Faktor ini berhubungan dengan kondisi fisik karyawan meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruang, suhu, penerangan, sirkulasi udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.

d. Faktor Finansial

Faktor ini berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, tunjangan, promosi, jaminan sosial, fasilitas yang diberikan dan sebagainya.

Dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terdapat empat faktor yaitu faktor psikologis, faktor sosial, faktor fisik dan faktor finansial.

2.3.4 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut Stephen P. Robbins diterjemahkan oleh Wibowo (2017:180) yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Yaitu sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas

yang menarik, pekerjaan yang tidak membosankan, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan. Indikator dari dimensi ini yaitu :

- a. Kepuasan terhadap kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki.

2. Gaji/Upah

Yaitu faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah atau uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak. Indikator dari dimensi ini, yaitu :

- a. Kepuasan atas kesesuaian gaji dengan pekerjaan.
- b. Kepuasan atas tunjangan yang diberikan.
- c. Kepuasan atas pemberian insentif.

3. Supervisi

Yaitu kemampuan pimpinan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana pimpinan menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan. Indikator dari dimensi ini, yaitu :

- a. Kepuasan atas bantuan teknis yang diberikan atasan.
- b. Kepuasan atas dukungan moril yang diberikan atasan.
- c. Kepuasan pengawasan yang dilakukan oleh atasan.

4. Rekan Kerja

Yaitu hubungan antara rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber

kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat dan bantuan pada anggota individu yang berada dalam kelompok tersebut. Disaat karyawan merasa memiliki kepuasan terhadap kerjanya dalam kelompok, hal tersebut akan mendorong karyawan untuk bersemangat dalam bekerja.

Indikator dari dimensi ini, yaitu :

- a. Kepuasan atas kerjasama dalam tim.
- b. Kepuasan atas lingkungan sosial dalam pekerjaan.

5. Promosi

Yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan atau promosi mengenai jenjang karir dari seorang karyawan untuk masa depan dari pekerjaan tersebut. Ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

- a. Kepuasan atas kenaikan jabatan.
- b. Kepuasan atas masa kerja.

2.4 Kompensasi

Istilah kompensasi sangat berhubungan dengan imbalan finansial (*financial reward*) yang diberikan kepada seseorang atas dasar hubungan kerja. Biasanya kompensasi diberikan dalam bentuk finansial (uang) karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh sebuah organisasi. Kompensasi menjadi alasan orang untuk mencari pekerjaan karena setiap orang yang bekerja akan mendapatkan balas jasa dari apa yang telah mereka kontribusikan baik tenaga ataupun pikiran untuk melakukan sebuah pekerjaan kepada suatu perusahaan maupun instansi. Besarnya kompensasi itu mencerminkan status,

pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan dan bersama keluarganya.

2.4.1 Pengertian Kompensasi

Masalah kompensasi sensitif karena menjadi pendorong seseorang untuk bekerja dan berpengaruh terhadap semangat kerja dan moral tenaga kerja. Oleh karena itu, setiap organisasi seharusnya dapat memberikan kompensasi yang seimbang dengan beban kerja yang dipikul oleh karyawan. Berikut ini akan dikemukakan beberapa definisi kompensasi.

Menurut Hasibuan (2017:119) menyatakan bahwa

“Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan”

Menurut Joseph J. Martocchio (2017:21) menyatakan bahwa

“Compensation represents monetary rewards employees receive for performing their job”. Definisi tersebut dapat diartikan bahwa kompensasi mewakili penghargaan uang yang diterima pekerja untuk hasil pekerjaan mereka.

Menurut Richard Joseph (2018:9) menyatakan bahwa

“Compensation is a plan for the mix and total amount of base pay, performance pay and indirect pay to be paid to various categories of employees”. Definisi tersebut dapat diartikan bahwa kompensasi dirancang untuk mentotal nilai dari gaji pokok, pembayaran hasil kerja dan insentif yang dibayarkan kepada pekerja.

Sesuai dengan beberapa definisi dari para ahli di atas dapat diketahui bahwa kompensasi yang diberikan pada karyawan tidak hanya berbentuk uang, tetapi dapat berupa barang dan jasa pelayanan. Kompensasi dapat diberikan kepada setiap karyawan yang telah bekerja dalam suatu perusahaan sebagai timbal balik atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan tersebut.

2.4.2 Jenis-jenis Kompensasi

Jenis-jenis kompensasi menurut Hasibuan (2017:118) kompensasi dibagi menjadi dua macam yaitu :

Kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah dan insentif. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation* atau *employee welfare* atau kesejahteraan karyawan).

1. Kompensasi Finansial :

- a. Gaji, adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Atau dengan kata lain gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.
- b. Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.
- c. Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

2. Kompensasi Non Finansial :

Kompensasi yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun. Pakaian dinas, kafetaria, mushala, dan darmawisata.

2.4.3 Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) menurut Hasibuan (2017:120), antara lain sebagai berikut:

1. Ikatan kerja

Sama dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan pegawai. Pegawai harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, pegawai akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan pegawai yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi pegawainya.

5. Stabilitas Pegawai

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin pegawai semakin baik. Mereka menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2.4.4 Tujuan Pengelolaan Kompensasi

Tujuan-tujuan pengelolaan kompensasi menurut Sedarmayanti (2017:263)

Tujuan sistem kompensasi antara lain sebagai berikut:

1. Menghargai kinerja.
2. Menjamin keadilan.
3. Mempertahankan pegawai.
4. Memperoleh pegawai yang bermutu.
5. Mengendalikan biaya.
6. Memenuhi peraturan.

Secara umum, tujuan pengelolaan kompensasi adalah membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis dan menjamin hak internal dan eksternal secara adil.

1. Keadilan Internal

Menjamin bahwa posisi yang lebih banyak persyaratannya atau orang yang lebih cakap atau mampu didalam organisasi diberi kompensasi lebih tinggi.

2. Keadilan Eksternal

Menjamin bahwa pekerjaan diberi imbalan yang wajar, sebanding dengan pekerjaan serupa di pasar kerja.

2.4.5 Dimensi dan Indikator Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017:86) mengemukakan dimensi dan indikator kompensasi secara umum yaitu :

1. Kompensasi Langsung
2. Kompensasi Tidak Langsung

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawannya yaitu :

1. Kompensasi Langsung
 - a. Gaji
 - b. Upah
 - c. Insentif
2. Kompensasi Tidak Langsung
 - a. Fasilitas Kantor
 - b. Tunjangan Hari Raya
 - c. Tunjangan Kesehatan

2.5 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi pekerja lebih dari deskripsi kerja formal. Keberadaan OCB merupakan dampak dari keyakinan dan persepsi individu dalam organisasi terhadap pemenuhan hubungan perjanjian dan kontrak psikologis. Perilaku ini muncul karena perasaan individu sebagai anggota organisasi yang memiliki rasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih.

2.5.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku

meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi menjadi *volunteer* (sukarelawan) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku yang positif, konstruktif dan bermakna membantu. Beberapa pengertian OCB dari beberapa ahli yaitu:

Menurut Permatasari (2017:3) mengemukakan bahwa :

“Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku individual yang bersifat bebas (discretionary), yang tidak secara langsung mendapatkan penghargaan dari sistem imbalan formal dan yang secara keseluruhan (agregat) akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi pada organisasi.”

Sedangkan menurut Griffin dan Moorhead (2017:80) mengemukakan bahwa perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mengacu pada perilaku individu yang memberikan kontribusi positif secara keseluruhan untuk organisasi.

Pengertian menurut Denis W. Organ dalam Thiruvenkadam (2017) mengemukakan bahwa:

“OCB refers to anything that employees choose to do, spontaneously and of their own accord, which often lies outside of their specified contractual obligations. In other words, it is discretionary. OCB may not always be directly and formally recognized or rewarded by the company, through salary increments or promotions for example, though of course OCB may be reflected in favorable supervisor and co-worker ratings, or better performance appraisals.”

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli tentang *Organizational Citizenship Behavior* bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan sebuah perilaku dari dalam diri individu yang secara sukarela dan secara tidak langsung tidak berhadap pada *reward* yang diberikan namun dapat memberikan kontribusi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas terhadap organisasi.

2.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dipengaruhi oleh dua faktor seperti yang dikemukakan oleh Organ dalam (Titisari, 2016:15) dua faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah :

1. Faktor Internal
 - a. Kepuasan Kerja
 - b. Komitmen Organisasi
 - c. Kepribadian
 - d. Moral Karyawan
 - e. Motivasi.
2. Faktor Eksternal
 - a. Kepemimpinan situasional
 - b. Kepercayaan pada pimpinan
 - c. Budaya organisasi
 - d. Kepemimpinan transformasional

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

2.5.3 Dimensi dan Indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Terdapat lima dimensi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menurut Allison dalam Subawa dan Suwanda (2017:4785) yaitu sebagai berikut :

1. *Altruism*

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2. *Conscientiousness*

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

3. *Sportmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *Sportmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan. Karyawan akan lebih sopan dan bekerjasama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

4. *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

5. *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggungjawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk

merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat diketahui bahwa dimensi dan indikator *Organizational Citizenship Behavior* ada lima yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportmanship*, *courtesy* dan *civic virtue*.

2.6 Kinerja Karyawan

Kinerja dalam organisasi, merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperlihatkan kecuali sudah sangat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk perusahaan yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

2.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2018:67) mengemukakan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Mangkuprawira (2018:220) berpendapat bahwa kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu

kegiatan dan menyempurnakan sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Artinya hasil kerja dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu perusahaan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan perusahaan tanpa bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Wilson (2018:131) adalah :

“Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan-tujuan yang disebut juga sebagai standar (*job standart*)”.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas kinerja karyawan adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya. Dapat juga diartikan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan dan keberhasilan perusahaan dengan tidak melanggar hukum sesuai dengan etika yang berlaku.

2.6.2 Jenis-jenis Penilaian Kinerja Karyawan

Jenis-jenis penilaian kinerja menurut Rivai dan Sagala (2018:562) :

1. Penilaian hanya oleh atasan : dapat dilakukan secara cepat dan langsung, dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
2. Penilaian oleh kelompok lini : atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai. Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan oleh atasan sendiri dan individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.

3. Penilaian oleh Z yang bertindak sebagai peninjau yang independen misalnya membawa satu pikiran yang tetap kedalam suatu penilaian lintas sektor yang besar.
4. Penilaian oleh bawahan dan sejawat, mungkin terlalu subjektif dan mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.

2.6.3 Manfaat Kinerja Karyawan

Menurut (Sahidah & Anwar, 2020: 110) ada beberapa manfaat dari penilaian kinerja karyawan yaitu:

1. Koreksi terhadap kinerja yang memberikan peluang kepada karyawan untuk memperbaiki dan meningkatkan melalui umpan balik yang diberikan perusahaan.
2. Perusahaan melakukan penyesuaian gaji dengan perusahaan lainnya agar pemberian kompensasi kepada karyawan dapat dibagikan secara adil dan sesuai sehingga karyawan termotivasi untuk menghasilkan kinerja yang baik.
3. Melaksanakan penilaian kinerja dengan program *development and training* agar dapat menemukan kelemahan-kelemahan karyawan pada saat bekerja.
4. Mengidentifikasi kelemahan karyawan dalam proses penempatan. Kinerja karyawan yang kurang baik dapat ditemukan kelemahan dalam penempatan posisi sehingga dapat diubah.
5. Membantu perusahaan dalam menemukan kekurangan desain pekerjaan terutama dalam perencanaan penempatan jabatan.
6. Feedback pada aktualisasi *human resource management*, yaitu seberapa baik atau tidak baiknya fungsi manajemen sumber daya manusia dilakukan dalam perusahaan.

2.6.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Dalam variabel kinerja karyawan, penulis mengadaptasi indikator yang dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2018:67), yaitu sebagai berikut:

1. Kuantitas Kerja (*Quantity*)

Menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri. Semakin baik kuantitas kerja dalam memenuhi target akan mempercepat dalam pencapaian tujuan. Indikator dari kuantitas kerja adalah kecepatan dan kemampuan.

2. Kualitas Kerja (*Quality*)

Menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan keterampilan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Indikator dari dimensi kualitas kerja adalah kerapihan, hasil kerja dan ketelitian.

3. Tanggung Jawab

Menyatakan kemampuan karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya. Indikator dari tanggung jawab adalah dapat dilihat pada saat karyawan mengambil keputusan dan dapat dilihat dari hasil kerjanya.

4. Kerjasama

Menyatakan kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya. Indikator dari dimensi kerjasama adalah jalin kerjasama dan kekompakan karyawan.

5. Inisiatif

Yakni bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya, serta kemampuan dalam membuat suatu keputusan yang baik tanpa adanya pengarahan terlebih dahulu.

Dapat disimpulkan bahwa dimensi dan indikator kinerja karyawan itu memiliki lima dimensi yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, kerjasama, tanggung jawab dan inisiatif.

2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar penyusunan penelitian. Tujuannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Kajian yang digunakan yaitu mengenai pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan. Berikut ini adalah tabel penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
1	Irsan Komar, <i>Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study</i> . Vol. 2 No.2, 2021. <i>Effect of Compensation, Quality Of Work Life on Performance</i>	<i>Quality Of Work Life</i> , Lokasi Penelitian	<i>Compensation</i> , <i>Performance</i>	<i>Compensation has a significant effect on the Quality of Work Life of employees of the Regional Office of the Directorate General of Customs and Excise, East Java I.</i>
2	Nora Putri Nainggolan, <i>Jurnal Ilmiah Mahasiswa Volume 3 No.3</i> , 2021. Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja Karyawan PT. Cendana Han Wijaya	Lokasi Penelitian	Kepuasan Kerja, Kompensasi, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kinerja Karyawan	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja, kompensasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh secara bersama-sama & signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Cendana Han Wijaya .
3	Abdi Santo Senen, <i>Jurnal Madani</i> . Vol.4, No.1, Maret 2021:45-50. Pengaruh Rotasi Kerja, Komunikasi Organisasi dan	Rotasi Kerja, Komunikasi Organisasi, Lokasi Penelitian	Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Rotasi Kerja, Komunikasi Organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
	Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Kopegtel Jaya			
4	Rosario Narwadan, Jurnal Manajemen Diversifikasi. Vol.1, No.2, 2021. Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja, Komitmen afektif, Lokasi Penelitian	Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
5	Suthep Nimsai, <i>Journal Sustainability</i> 2021, 13, 4101. <i>The Effects of Employee Learning, Knowledge, Benefits, and Job Satisfaction on Employee Performance in the Hospitaly Industry.</i>	<i>Employee Learning, Knowledge, Benefits, Object of research.</i>	<i>Job Satisfaction, Employee Performance</i>	<i>Employee benefits, employee satisfaction, and employee knowledge on employee performance; the results indicated that employee learning, satisfaction, and knowledge had positive influences on performance.</i>
6	Dodi Agusra dan Liga Febrina. <i>Husnayain Business Review</i> . Vol.1, No.1, 2021. <i>The Effect of Compensation and Motivation on Employee Performance at PT Adicitra Mulyatama in Pekanbaru.</i>	<i>Motivation, Object of research.</i>	<i>Compensation , Employee Performance.</i>	<i>Compensation has a significant effect on employee performance at PT Adicitra Mulyatama in Pekanbaru.</i>
7	Brando Sitopu dan Fenny Krisna Marpaung. <i>Golden Ratio of Human Resource Management</i> . Vol.1, Issue.2, 2021. <i>The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance.</i>	<i>Motivation, Work Disciplin, Object of research.</i>	<i>Compensation , Employee Performance</i>	<i>Compensation has a significant effect on employee performance.</i>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
8	Muhlis Januar Malik. Jurnal Ilmu Manajemen Volume 6, Nomor 2, Juli 2020. Pengaruh Skill dan Kompensasi terhadap Kinerja Bendahara Dana Bos Melalui Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada SDN dan UPT. SMPN Kota Mojokerto)	Skill, Objek Penelitian	Kompensasi, Kinerja Karyawan	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Skill dan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
9	Achmad Fahrezi , Syarifuddin. e-Proceeding of Management : Vol.7, No.2 Agustus 2020. Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Harmoni Jakarta.	Lingkungan Kerja, Lokasi Penelitian.	Kompensasi, Kepuasan Kerja.	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel Lingkungan Kerja dan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
10	Fanlia Adiprimadana Sanjaya, Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan Volume 4 No. 1 Edisi Maret 2020. Pengaruh Budaya Kerja dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kaltrabu Indah Tour dan Travel Banjarmasin	Budaya Kerja, Lokasi Penelitian	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> , Kinerja Karyawan	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel Budaya Kerja dan OCB berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
11	Agus Purwanto. <i>Journal of Industrial Engineering & Management Research</i> . Vol.3, No.5. 2021. <i>The Role of Transformational Leadership and</i>	<i>Transformational Leadership, Object of research.</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance</i>	<i>Organizational citizenship behavior has a positive and significant effect on employee performance.</i>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
	<i>Organizational Citizenship Behavior on SMEs Employee Performance</i>			
12	Setyo Riyanto, Endri dan Novita Herlisha. <i>Journal in Problems and Perspectives in Management</i> . August 2021 <i>Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance.</i>	<i>Work Motivation , Object of research.</i>	<i>Job Satisfaction, Employee Performance</i>	<i>Motivation and job satisfaction have a positive and significant effect on employee performance.</i>
13	Muhammad Firdaus. <i>International Journal of Administration, Business and Management</i> . Vol.3, No. 1, Mei 2021. <i>Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance</i>	<i>Object of research.</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance</i>	<i>OCB affects employee performance, meaning that the higher the OCB in the company, the higher the Employess's performance</i>
14	Muhammad Firdaus. <i>International Journal of Administration, Business and Management</i> . Vol.3, No. 1, Mei 2021. <i>Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance</i>	<i>Object of research.</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance</i>	<i>OCB affects employee performance, meaning that the higher the OCB in the company, the higher the employee's performance</i>
15	Raniasari Bimanti Esthi. <i>Economic forum</i> Vol. 23 No.1. 2021 <i>Effect of Compensation, Work Environment and Communication on Employee Performance in ud. Djaya Listrik and Material</i>	<i>Work Environment, Communication, Object of research.</i>	<i>Compensation , Employee Performance</i>	<i>Compensation has a partial, positive and significant effect on employee performance of UD. DLM, with high compensation, employee performance will increase.</i>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
16	Sasi Utami, Anwar Sanusi, Harianto Respati. <i>International journal of Advances in Scientific Research and Engineering</i> . Vol. 6, Issue 11, November 2020 <i>The Effect of Organizational Citizenship Behaviors on Nurses Performance in Hospital in Kediri, East Java, Indonesia.</i>	<i>Object of research.</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior, Performance.</i>	<i>The results showed that the higher the Organizational Citizenship Behavior, the higher the nurse's performance.</i>
17	Ricko Mahendra, <i>International Journal of Marketing & Human Resources Research</i> . Vol.3, No.1, Januari 2022 <i>Effects of Interpersonal Communication and Compensation on Employee Performance of PT. Panen Jaya Sepasang Palembang</i>	<i>Interpersonal Communication, Object of research.</i>	<i>Compensation, Employee Performance</i>	<i>Compensation has an effect on employee performance.</i>
18	Indra Prasetyo dan Esa Wahyu Endarti. <i>Journal of Human University</i> . Vol.48, No.6. June 2021 <i>Effect of Compensation and Discipline on Employee Performance: A Case Study Indonesia</i>	<i>Disciplin, Object of research.</i>	<i>Compensation, Employee Performance.</i>	<i>Compensation and work discipline together (simultaneously) have a significant effect on employee performance variables.</i>
19	Rini Tri Rejeki. <i>Dinasti International Journal of Digital Business Management</i> . Vol.2, Issue 2. February 2021. <i>The Effect of Leadership, Job</i>	<i>Leadership, Competence, Object of research.</i>	<i>Job Satisfaction, Employee Performance.</i>	<i>Job satisfaction partially has a significant affect on employees performance at XYZ Ministry.</i>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
	<i>Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Competence on Employee Performance (Case Study at xyz in Indonesia)</i>			
20	Aditya Trisna dan Eddy Guridno. Jurnal Manajemen. Vol.17, No.2. Juli 2021. Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Saiba Cipta Selaras Kota Jakarta Selatan.	Motivasi, Lingkungan Kerja Lokasi Penelitian	Kompensasi, Kinerja Karyawan	Berdasarkan hasil penelitian bahwa variabel kompensasi, motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
21	Fuad Maulana Kurnia. Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis, Vol. 11, No.2. September 2020. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sarana Bangunan Prima Jaya di Kota Tangerang	Disiplin, Lokasi Kerja	Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan	Berdasarkan hasil penelitian bahwa variabel kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan Tabel 2.1 dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh parsial antara variabel Kepuasan Kerja, Kompensasi dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan.

2.8 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran yang disintesis dengan observasi dan telah pustakaan. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dan beberapa konsep tersebut.

Berdasarkan tabel penelitian terdahulu diatas, dapat dilihat bahwa telah banyak peneliti yang dilakukan untuk meneliti tentang kepuasan kerja, kompensasi dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan. Sesuai dengan yang telah dikemukakan sebelumnya dari penelitian terdahulu, maka pembahasan selanjutnya adalah tentang keterkaitan antar variabel.

2.8.1 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan tingkat seberapa puas atau tidaknya karyawan dalam menerima hasil kerja. Bila karyawan puas akan hasil kerjanya serta diberikannya *feedback* baik oleh perusahaan, maka karyawan tersebut akan bertahan di perusahaan dan akan meningkatkan kinerjanya dengan optimal. Begitu sebaliknya jika karyawan tidak puas maka berdampak pada hasil kerja dan kinerja karyawan tersebut serta memilih untuk mencari pekerjaan lainnya.

Hal tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Fuad Maulana Kurnia (2020), Abdi Santo Senen (2021), Rosario Narwadan (2021), Suthep Nimsai (2021), Setyo Riyanto, Endri, Novita Herlisha (2021) dan Rini Tri Rejeki (2021) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.8.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi merupakan alat penghubung antara karyawan dengan perusahaan. Kompensasi dibedakan menjadi dua jenis yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Pemberian kompensasi sangat penting bagi karyawan serta berguna untuk upaya meningkatkan kinerja karyawan.

Pemberian kompensasi yang dilakukan setiap perusahaan pada umumnya memiliki kebijakan-kebijakan yang sama. Perbedaan yang ditemukan dapat

dilihat dari banyaknya jenis kompensasi dan besarnya kompensasi yang dikeluarkan. Penentuan jenis kompensasi dan besarnya kompensasi yang diberikan didasari oleh beberapa faktor pendukung. Pertama, jenis kompensasi dan besarnya kompensasi dilihat dari pendidikan karyawan. Semakin tinggi pendidikan seseorang, maka kompensasi yang diberikan lebih tinggi dan kedudukan jabatan dapat memberikan kompensasi yang lebih banyak. Selanjutnya, pemberian kompensasi didasari oleh kinerja karyawan, artinya semakin baik kinerja yang dihasilkan karyawan maka kompensasi yang diterima akan lebih baik daripada karyawan yang kinerjanya kurang optimal (Kasmir, 2019:233).

Hal tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Achmad Fahrezi (2020), Irsan Komar (2021), Dodi Agusra, Liga Febrina (2021), Rianasari Bimanti Esthi (2021), Indra Prasetyo, Esa Wahyu Endarti (2021) dan Ricko Mahendra (2022) menyatakan bahwa Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan karena kompensasi merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan yang dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan.

2.8.3 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan

Organizational Citizenship Behavior (OCB) berperan penting dalam suatu perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan bukan hanya ditentukan karyawan dalam mengerjakan tugas-tugasnya, tetapi juga memiliki kemauan untuk menjadi karyawan yang baik (*good citizenship behavior*). Perilaku *good citizen* atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan suatu alat manajerial yang

baik untuk perusahaan, memberikan dampak positif pada kinerja karyawan baik secara individu maupun berkelompok.

Hal tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Fanlia Adiprimadana Sanjaya (2020), Sasi Utami, Anwar Sanusi, Harianto Respati (2020) Agus Purwanto (2021), dan Muhammad Firdaus (2021) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

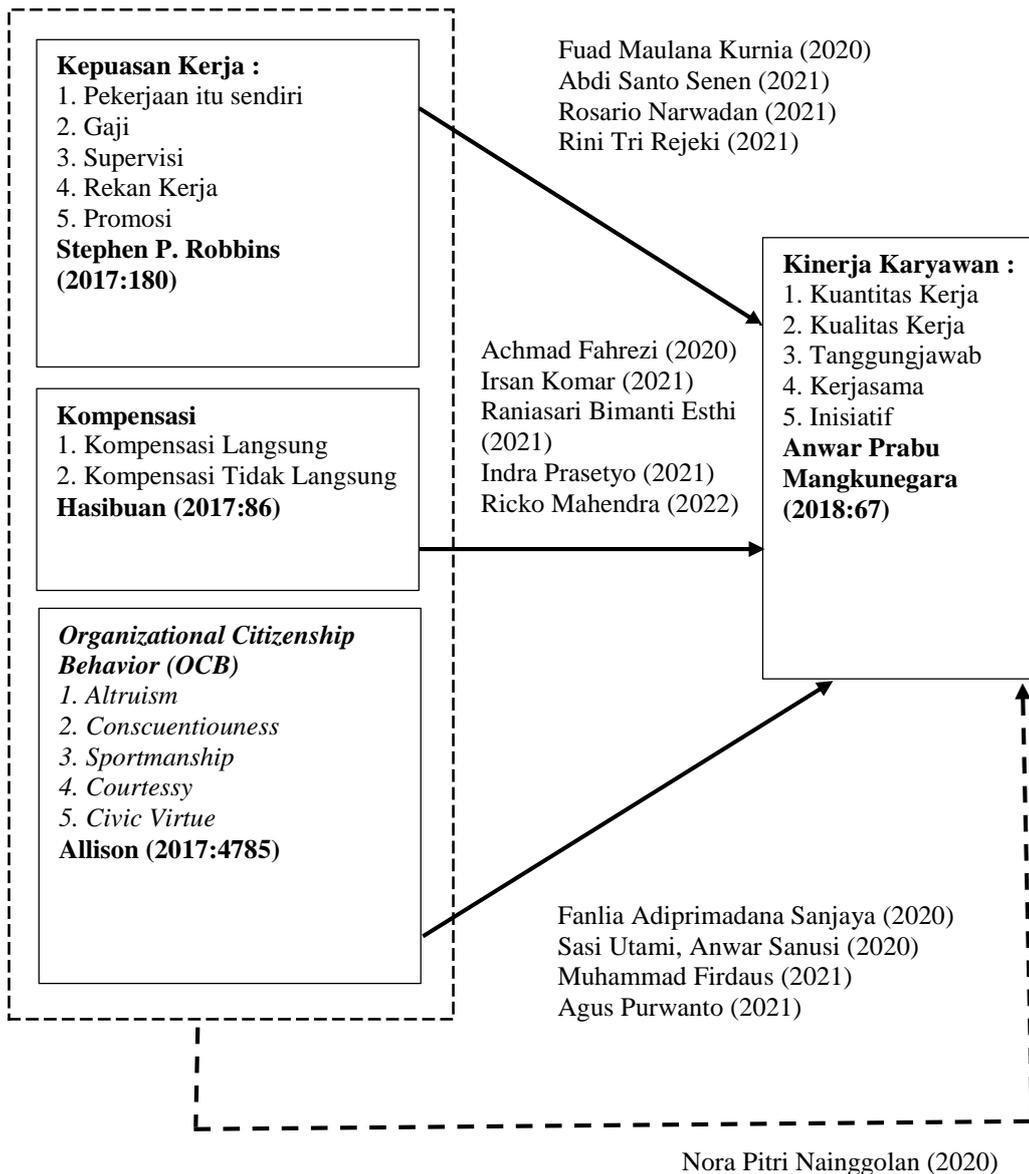
2.8.4 Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja, kompensasi dan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki rasa puas pada saat mengerjakan tugas-tugas atau tanggung jawabnya, maka akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Selanjutnya, karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya dan kinerjanya optimal, maka karyawan akan mendapatkan kompensasi yang setimpal dengan kinerjanya. Kepuasan kerja dan kompensasi akan membuat karyawan berperilaku baik (*good citizenship behavior*) dengan rekan kerja dan perusahaan. Penerapan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang baik dan sesuai dengan masing-masing individu akan meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai target perusahaan.

Hal tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Nora Pitri Nainggolan (2020) menyatakan bahwa Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2.9 Paradigma Penelitian

Berdasarkan penelitian-penelitian diatas, maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat digambarkan melalui paradigma penelitian seperti gambar berikut :



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

- Keterangan :
- = Berpengaruh secara parsial
 - - - - - → = Berpengaruh secara simultan

2.10 Hipotesis

Berdasarkan penjelasan pada kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Secara Simultan

Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan.

2. Secara Parsial

- a. Terdapat pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
- b. Terdapat pengaruh antara Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.
- c. Terdapat pengaruh antara *Organizational Citizenship Behavior* Kinerja Karyawan.