

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan kerangka acuan yang mana disusun berdasarkan kajian dari berbagai aspek yang berhubungan dengan topik atau masalah yang akan diteliti. Pada kajian pustaka akan dijelaskan mengenai teori-teori mengenai kajian ilmiah para ahli, mulai dengan *grand theory* membahas manajemen dasar, *middle theory* membahas teori manajemen sumber daya manusia, dan *applied theory* membahas teori yang berkaitan dengan variabel yang akan diteliti. Teori yang akan dikemukakan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini yaitu mengenai disiplin kerja, *organizational citizenship behavior*, dan kinerja karyawan.

2.1.1. Manajemen

Dalam setiap organisasi, manajemen memiliki peran yang sangat penting sebagai proses yang mengatur dan mengarahkan seluruh sumber daya agar kegiatan organisasi dapat berjalan secara terencana, terkoordinasi, dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, manajemen menjadi dasar dalam pelaksanaan setiap aktivitas organisasi. Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, juga pengawasan pada sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.1. Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan langkah awal untuk melakukan kegiatan pengelolaan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut, dan melibatkan

efisiensi dan efektivitas dalam proses maupun kegiatan organisasi. Dengan demikian, keberadaan manajemen sangat membantu aktivitas individu dan organisasi dalam kehidupan sehari-hari, karena lebih fokus pada pembagian kerja sesuai dengan keahlian masing-masing dan bekerja sama dengan orang lain. Secara etimologi, kata manajemen diambil dari bahasa Prancis kuno, yakni *management* yang artinya adalah seni dalam mengatur dan melaksanakan. Sedangkan manajemen menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran atau pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi.

Robbins *et al.* (2025:4) mendefinisikan bahwa :

“Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so their activities are completed efficiently and effectively.” Dapat diartikan bahwa Manajemen adalah melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap kegiatan kerja orang lain sehingga kegiatan mereka diselesaikan secara efisien dan efektif.

Griffin W. Ricky (2021:7) menyatakan bahwa :

“Early advocates of the classical management perspective viewed organizations and jobs from an essentially mechanistic point of view; that is, they essentially sought to conceptualize organizations as machines and workers as cogs within those machines.” Artinya Para pendukung awal perspektif manajemen klasik memandang organisasi dan pekerjaan dari sudut pandang mekanistik; yaitu, mereka pada dasarnya berusaha

mengonseptualisasikan organisasi sebagai mesin dan pekerja sebagai roda penggerak dalam mesin tersebut.

Adapun George R Terry, (2020:9) mengemukakan bahwa :

“Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakantindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya”.

Dari pendapat diatas, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang bertujuan mencapai tujuan melalui pengaturan, pengarahan, dan koordinasi sumber daya, terutama manusia, secara efektif dan efisien, dengan melibatkan peran aktif seluruh anggota organisasi.

2.1.1.2. Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen - elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.

Menurut G.R. Terry dalam Malayu S. P Hasibuan (2020:17) mengatakan bahwa fungsi manajemen meliputi *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling*.

1. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai sesuatu hasil yang diinginkan. Perencanaan sebagai penetapan apa yang

harus dicapai, bila hal itu dicapai, di mana hal itu harus dicapai, bagaimana hal itu harus dicapai, siapa yang bertanggung jawab dan penetapan mengapa hal itu harus dicapai.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Dengan *organizing* dimaksud pengelompokan kegiatan yang diperlukan yakni penetapan susunan organisasi serta tugas dan fungsi - fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi, serta menetapkan kedudukan dan sifat hubungan antara masing - masing unit tersebut. Organisasi atau pengorganisasian dapat pula dirumuskan sebagai keseluruhan aktivitas Manajemen dalam mengelompokkan orang - orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang serta tanggung jawab masing - masing dengan tujuan terciptanya aktivitas - aktivitas yang berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.

3. *Actuating* (Pelaksanaan/Penggerakan)

Penggerakan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha - usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan.

4. *Controlling* (Pengawasan)

Controlling atau pengawasan, seiring juga disebut pengendalian, adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian dan sekaligus bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang sedang

dilakukan bahwa dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud tercapainya tujuan yang sudah digariskan semula.

Berdasarkan penjelasan fungsi manajemen di atas sampai pada pemahaman penulis bahwa fungsi manajemen di atas sampai pada pemahaman penulis bahwa fungsi manajemen terdiri dari 4 yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.

2.1.1.3. Fungsi – fungsi Organisasi

Secara umum, fungsi organisasi berperan sebagai pedoman dalam mengatur jalannya kegiatan organisasi melalui pemberian arahan, penetapan aturan, serta pembagian tugas dan tanggung jawab kepada setiap anggota. Selain itu, fungsi organisasi bertujuan untuk mengembangkan kemampuan setiap anggota dalam memperoleh dan memanfaatkan sumber daya serta dukungan dari lingkungan guna mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Fungsi organisasi menurut Erni Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah (2019:10) mengatakan bahwa berdasarkan operasionalisasinya, maka manajemen organisasi bisnis dapat dibedakan secara garis besar menjadi fungsi-fungsi sebagai berikut:

1. **Manajemen Sumber Daya Manusia:** Manajemen sumber daya manusia adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk mendapatkan sumber daya manusia yang terbaik bagi perusahaan yang dikelolanya dan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik itu dapat dipertahankan dan terus bekerja dengan dirinya sendiri dengan kualitas kerja yang konstan atau meningkat.

2. **Manajemen Operasi:** Manajemen Operasi adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsi untuk memproduksi produk sesuai dengan standar yang ditetapkan berdasarkan keinginan konsumen, dengan teknik operasional yang seefisien mungkin. Pada dasarnya adalah proses mengubah input menjadi output berupa barang atau jasa.
3. **Manajemen Pemasaran:** benar-benar dibutuhkan konsumen dan bagaimana cara memuaskan kebutuhan tersebut. Untuk dapat mengidentifikasi kebutuhan konsumen, perusahaan perlu melakukan riset pasar, termasuk survei keinginan konsumen, sehingga perusahaan mendapatkan informasi tentang apa yang benar-benar diinginkan konsumen. Informasi tentang permintaan konsumen kemudian diteruskan ke bagian operasional untuk diimplementasikan.
4. **Manajemen Keuangan:** Manajemen Keuangan adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya, fungsinya yang ada pada dasarnya bertujuan agar kegiatan usaha yang dilakukan dapat mencapai tujuan ekonomisnya yang diukur dengan keuntungan. Tugas manajemen keuangan, termasuk merencanakan dari mana mendapatkan pendanaan bisnis dan bagaimana mengalokasikan dana yang diperoleh dengan benar dalam kegiatan bisnis yang dilakukan. Kegiatan manajemen keuangan meliputi bagaimana memastikan bahwa alokasi modal yang dihasilkan dan digunakan untuk menjual produk selalu dapat melebihi biaya yang dikeluarkan, sebagai indikator realisasi keuntungan perusahaan.

5. **Manajemen Informasi:** Manajemen informasi adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya, yang intinya bertujuan untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan yang dikelola dalam jangka panjang. Sudah dipastikan bahwa tugas manajemen informasi adalah menyediakan semua informasi internal dan external yang dapat meningkatkan kinerja bisnis sambil beradaptasi dengan perubahan masyarakat. Penggunaan teknologi informasi, termasuk komputer, televisi, dan radio, memudahkan manajemen informasi dalam merencanakan, memproses, dan menyediakan informasi bisnis yang diperlukan dari waktu ke waktu.

Berdasarkan uraian manajemen di atas, organisasi dapat sepenuhnya berbagi kegiatannya dengan para ahli dibidangnya masing-masing mulai dari manajemen sumber daya manusia, manajemen operasi, manajemen pemasaran, manajemen keuangan dan manajemen informasi untuk memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Berkaitan dengan penelitian ini, penulis akan memaparkan lebih detail tentang manajemen sumber daya manusia.

2.1.1.4. Unsur – Unsur Manajemen

Manajemen sangat diperlukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas suatu organisasi dan perusahaan. Manajemen dalam pelaksanaannya memerlukan sejumlah sarana yang disebut dengan unsur manajemen. Unsur manajemen tersebut berguna untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan. Menurut George R. Terry dalam Hasibuan, (2020:30), ada 6 unsur penting dalam kegiatan manajemen:

1. Manusia (*Human*) Dalam kegiatan manajemen, sumber daya manusia manusia membuat rencana dan tujuan yang ingin diraih. Untuk itu, tanpa adanya manusia kegiatan manajemen tidak akan pernah ada.
2. Uang (*Money*) Uang menjadi Unsur penting dalam kegiatan manajemen karena menjadi perantara utama dalam mencapai tujuan. Biaya operasional dalam sebuah kegiatan manajemen tentu membutuhkan uang agar dapat berjalan dengan baik.
3. Bahan (*Materials*) Unsur manajemen ini adalah salah satu faktor penting karena kualitas bisnis dipengaruhi oleh kualitas material yang dipilih. Jadi, jika material yang dipilih buruk, tujuan manajemen akan sulit tercapai.
4. Mesin (*Machines*) Mesin merupakan unsur lain yang perlu diperhatikan. Dengan adanya mesin atau teknologi, pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia pasti akan lebih mudah sehingga tujuan pun mudah tercapai.
5. Metode (*Methods*) Unsur ini mempengaruhi kinerja dalam sebuah manajemen. Jika metode yang dibuat berdasarkan target, fasilitas, waktu, uang dan kegiatan bisnis, kegiatan manajemen pasti akan berjalan lebih lancar. Unsur ini juga perlu mendapat campur tangan manusia agar dapat tercipta dengan baik.

Berdasarkan keenam unsur manajemen di atas, semua unsur tersebut saling melengkapi satu sama lain, dan jika satu diantara unsur tersebut tidak ada, maka bisa berdampak pada hasil keseluruhan pencapaian suatu organisasi karena unsur - unsur manajemen di atas saling berkaitan.

2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara khusus, manajemen sumber daya manusia (SDM) fokus pada pengelolaan tenaga kerja, termasuk rekrutmen, pelatihan, pengembangan, penempatan, motivasi, dan evaluasi kinerja agar kemampuan individu dapat dimanfaatkan secara optimal dalam mendukung keberhasilan organisasi.

2.1.3.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan potensi sangat penting dalam menjalankan aktivitas suatu perusahaan atau organisasi. Keberhasilan pelaksanaan visi dan misi organisasi sangat bergantung pada pemilihan Sumber Daya Manusia yang tepat. Oleh karena itu, perusahaan harus menganggap Sumber Daya Manusia sebagai faktor utama yang perlu dikelola secara profesional. Salah satu cara untuk mengelola Sumber Daya Manusia adalah melalui penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia, yang bertujuan memastikan setiap karyawan dapat memberikan kontribusi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Berikut pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli:

Garry Dessler (2020:3) menyatakan bahwa :

“Human resource management (HRM) is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns”. Dapat diartikan Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, serta

memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, dan masalah keadilan yang mereka hadapi.

Armstrong, M., & Taylor, (2020:23) mendefinisikan bahwa :

“Human resource management (HRM) is about how people are employed, managed and developed in organization.” Dapat diartikan Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah tentang bagaimana orang dipekerjakan, dikelola, dan dikembangkan dalam suatu organisasi.

Sry Rosida (2024:4) mengemukakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian aktivitas organisasi yang bertujuan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.”

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah upaya pengelolaan tenaga kerja secara efektif dan adil agar dapat memberikan kontribusi optimal bagi organisasi, individu, dan masyarakat. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mencakup pemilihan, pengembangan, pengorganisasian, dan pengawasan karyawan untuk memastikan potensi mereka dimanfaatkan secara maksimal. Dengan demikian, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan strategis dalam mencapai tujuan organisasi sekaligus meningkatkan kesejahteraan karyawan.

2.1.3.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi dan manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Berikut fungsi manajemen sumber daya manusia berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Hasibuan Malayu S.P (2020:21) fungsi sumber daya manusia meliputi:

1. Perencanaan (*Planning*)

Merupakan satu upaya dalam menentukan berbagai hal yang hendak dicapai atau tujuan di masa depan dan juga untuk menentukan beragam tahapan yang memang dibutuhkan demi mencapai tujuan tersebut.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Proses organisasi ialah membentuk organisasi, kemudian membaginya dalam unit - unit yang sesuai dengan fungsi - fungsi yang telah ditentukan dan dilengkapi dengan ditambah fasilitas - fasilitas tertentu.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian berarti melihat, mengamati dan menilai tindakan atau pekerjaan pegawai. Pengendalian membandingkan hasil yang dicapai pegawai dengan hasil atau target yang direncanakan.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Fungsi pengadaan berkaitan dengan penutupan kebutuhan pegawai dan penarikannya, seleksi dalam penempatannya.

6. Pengembangan (*Development*)

Dengan adanya fungsi pengembangan pegawai perlu dibina dan dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.

7. Kompetensi (*Compensation*)

Kompensasi adalah sebagai pemberian penghargaan kepada karyawan sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Kompensasi ini biasanya diterima karyawan baik berupa finansial maupun non financial dengan tunjangan - tunjangan lain selama periode satu bulan.

8. Pengintegrasian (*Intergration*)

Pengintegrasian adalah penyesuaian sikap - sikap keinginan karyawan, dengan keinginan perusahaan dan masyarakat dengan demikian para manajer dan pimpinan perusahaan perlu memahami perasaan, tingkah laku, dan sikap para karyawan untuk ditimbangkan dalam rangka pembuatan keputusan berbagai kebijakan perusahaan.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Merupakan usaha untuk menjaga dengan cara mempertahankan dan memelihara kondisi fisik para karyawan yang berhubungan dengan kesehatan, dan pemeliharaan sikap yang menyenangkan dilaksanakan melalui program pelayanan.

10. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang harmonis dan saling menguntungkan.

11. Pemberhentian / Pensiun (*Separation*)

Fungsi pemberitahuan berhubungan dengan karyawan yang sudah lama bekerja pada perusahaan. Fungsi utama manajemen karyawan adalah menjamin pegawai - pegawai ini akan pensiun, sewaktu pensiun harus merasa aman. Biasanya perusahaan yang sudah berukuran besar menyediakan dana bagi karyawan yang pensiun, sewaktu pensiun, dan pensiun ini sumbernya dari potongan gaji karyawan yang bersangkutan pada masih aktif bekerja.

Berdasarkan yang telah dijelaskan diatas fungsi - fungsi tersebut digunakan dalam manajemen sumber daya manusia untuk menangani permasalahan yang berkaitan dengan sehingga dapat mendorong dalam mencapai keberhasilan serta tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

2.1.3. Disiplin Kerja

Setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki disiplin kerja yang baik agar seluruh aktivitas operasional dapat berjalan secara efektif dan efisien. Disiplin kerja menjadi landasan bagi karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan peraturan, prosedur, dan tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2.1.4.1. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Dengan adanya disiplin kerja yang baik, karyawan akan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan dan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Berikut pengertian disiplin kerja menurut para ahli :

M. Nawir et al,. (2024) mengemukakan bahwa :

“Disiplin merupakan tonggak penopang bagi keberhasilan tujuan organisasi, baik organisasi sektor publik (Pemerintahan) maupun sektor swasta. Untuk itu, setiap organisasi harus menerapkan kebijakan disiplin pada pegawai dalam organisasi-organisasi tersebut. Bagi pegawai, disiplin merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam menyelesaikan tugas dan kewajibannya.”

Frederick Winslow Taylor yang dialihbahasakan oleh Edy Sutrisno (2021:89) menyatakan bahwa:

“Work discipline is employees' adherence to standardized work methods, organizational procedures, and established rules in order to achieve maximum efficiency and productivity.” Yang artinya disiplin kerja merupakan kepatuhan karyawan terhadap metode kerja, standar, dan prosedur yang telah ditetapkan organisasi sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara efisien dan produktif.

Sri Sundari (2023:154) mendefinisikan bahwa :

“Disiplin kerja merupakan aspek penting dalam dunia kerja. Disiplin kerja mencakup berbagai perilaku dan tindakan yang dilakukan oleh karyawan untuk memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Dalam lingkungan kerja yang sehat dan produktif, disiplin kerja merupakan kunci utama untuk mencapai tujuan organisasi.”

Berdasarkan pendapat para ahli di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap dan perilaku karyawan dalam menaati seluruh peraturan, standar, prosedur, dan ketentuan yang berlaku di organisasi sebagai bentuk tanggung jawab terhadap pekerjaan. Disiplin kerja berperan penting dalam meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan pencapaian tujuan organisasi.

2.1.4.2. Jenis – jenis Disiplin Kerja

Segala kegiatan yang berkaitan dengan kedisiplinan seluruh karyawan harus dididik, karena tindakan ini tidak mudah dan membutuhkan dukungan semua karyawan. Terdapat empat jenis bentuk disiplin kerja menurut Hadyati Harras et al., (2020:115) yaitu sebagai berikut:

1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif merupakan upaya menggerakkan pegawai agar mengikuti kebijakan dan aturan kerja yang ditetapkan organisasi. Disiplin preventif mendorong pegawai untuk menjaga sikapnya tanpa paksaan. Tujuan dari disiplin adalah untuk memberikan kesempatan kepada sumber daya manusianya untuk meningkatkan diri dan menghindari risiko yang lebih besar (misalnya PHK).

2. Disiplin korektif

Adanya penilaian kinerja merupakan penerapan disiplin korektif dan turunannya adalah pengawasan kepemimpinan. Hal ini dilakukan untuk mengingatkan pegawai agar fokus pada tujuan organisasi dan meminimalkan risiko kegagalan.

3. Disiplin absolut

Sebuah aturan yang dirancang untuk memastikan bahwa tidak ada pelanggaran dan semua pegawai mengikuti peraturan tanpa alasan. Hal ini untuk memastikan hierarki organisasi tetap ada.

4. Disiplin humanis

Aturan kedisiplinan dibuat dengan tujuan untuk memperbaiki sikap dan perilaku pegawai. Diharapkan pegawai menyadari pentingnya kedisiplinan dalam hidup. Dengan menjadi pegawai yang teroganisir makan akan dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan mendapatkan hasil atau timbal balik yang baik.

2.1.4.3. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Edy Sutrisno (2021:25) mengatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja, diantaranya sebagai berikut :

1. Pemberian Kompensasi

Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.

2. Keteladanan Pimpinan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah ditetapkan.

3. Aturan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

4. Pengambilan Keputusan

Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada maka semua karyawan akan merasa terlindungi dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

5. Pengawasan Pemimpin

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2.1.4.4. Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Menurut Frederick Winslow Taylor yang dialihbahasakan oleh Edy Sutrisno (2021:89) dimensi disiplin kerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Frekuensi kehadiran

Salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai adalah semakin tinggi frekuensi kehadiran atau rendahnya kemangkiran maka pegawai tersebut memiliki disiplin kerja yang tinggi. Dimensi frekuensi kehadiran diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu:

- a. Kehadiran Karyawan
- b. Absensi

2. Tingkat kewaspadaan

Pegawai yang melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi baik terhadap dirinya maupun terhadap pekerjaannya. Dimensi tingkat kewaspadaan pegawai diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu :

- a. Ketelitian
- b. Perhitungan

3. Ketaatan Pada standar kerja

Dalam melaksanakan pekerjaannya, seorang pegawai diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja. Dimensi ketaatan pada standar kerja diukur dengan menggunakan dua indicator yaitu :

- a. Menaati peraturan dan pedoman kerja
- b. Tanggung Jawab

4. Ketaatan pada peraturan kerja

Hal ini dimaksudkan untuk kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.

Dimensi ketaatan pada peraturan kerja diukur dengan dua indicator yaitu:

- a. Kepatuhan
- b. Kelancaran

5. Etika Kerja

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

Dimensi etika kerja diukur dengan menggunakan dua indicator yaitu :

- a. Suasana harmonis
- b. Saling Menghargai

2.1.4. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku sukarela karyawan di luar deskripsi pekerjaan formal mereka yang mendukung fungsi efektif organisasi. Perilaku ini, seperti membantu rekan kerja atau bekerja ekstra, didasari inisiatif pribadi tanpa mengharapkan imbalan langsung, meningkatkan efisiensi dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

2.1.5.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan salah satu konsep penting dalam perilaku organisasi yang berkaitan dengan perilaku sukarela karyawan dalam mendukung keberhasilan organisasi. Perilaku ini tidak termasuk dalam tugas formal karyawan, namun memberikan kontribusi yang positif terhadap efektivitas organisasi. Berikut pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut para ahli :

Organ dialihbahasakan oleh Roy Setiawan (2021:39) mengungkapkan bahwa :

“Organizational Citizenship Behavior (OCB) is individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization.” Yang artinya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi.

Prakoso, (2022) menjelaskan bahwa :

“OCB adalah perilaku individu yang bersifat diskresioner, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal dan yang secara agregat mendorong fungsi efektif dari organisasi “

Verlinden (2022:16) menguraikan bahwa:

"Organizational Citizenship Behavior (OCB) is a term that's used to describe all the positive and constructive employee actions and behaviors

that aren't part of their formal job description. It's anything that employees do, out of their own free will, that supports their colleagues and benefits the organization as a whole." Yang artinya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan istilah yang digunakan untuk menjelaskan berbagai tindakan dan perilaku positif serta konstruktif yang dilakukan oleh karyawan di luar deskripsi pekerjaan formalnya. Perilaku tersebut muncul atas dasar kemauan sendiri, tanpa adanya kewajiban, dan bertujuan untuk membantu rekan kerja serta memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku sukarela karyawan yang dilakukan di luar tugas formal yang telah ditetapkan organisasi dan tidak secara langsung memperoleh imbalan resmi, namun perilaku tersebut mampu memberikan kontribusi positif serta meningkatkan efektivitas dan keberhasilan organisasi.

2.1.5.2 Fungsi Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Fory Armin Naway (2022:79) merumuskan terdapat beberapa fungsi manfaat *Organizational Citizenship Behavior* yaitu sebagai berikut ini :

1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan produktivitas rekan kerja
2. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut,

3. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan best practice ke seluruh unit kerja atau kelompok.
4. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan produktivitas manajer :
 - a. Karyawan yang menampilkan perilaku civic virtue akan membantu manajer mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut, untuk meningkatkan efektivitas unit kerja,
 - b. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
5. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
 - a. Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan,
 - b. Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting,

- c. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut,
 - d. Karyawan yang menampilkan perilaku sportmanship akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.
6. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok
- a. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril (morale), dan kerekatan (cohesiveness) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok
 - b. Karyawan yang menampilkan perilaku courtesy terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang
7. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja
- a. Menampilkan perilaku civic virtue (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok,
 - b. Menampilkan perilaku courtesy (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari

munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

8. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik
 - a. Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik,
 - b. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku sportmanship (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
9. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
 - a. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja,
 - b. Karyawan yang conscientious cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
10. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan

- a. Karyawan yang mempunyai hubungan dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespons perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan tepat,
- b. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi,
- c. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

2.1.5.3 Faktor-Faktor Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Organ dkk (2021) menjelaskan faktor utama yang mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB), sebagai berikut:

1. Faktor Internal yang meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, motivasi dan faktor lainnya yang berasal dari diri karyawan sendiri
2. Faktor Eksternal yang meliputi budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. serta faktor lainnya yang berasal dari luar.

2.1.5. 4 Dimensi dan Indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Dimensi dan indikator merupakan alat ukur dalam sebuah penelitian. Menurut Organ yang dialihbahasakan oleh Roy Setiawan (2021:43) menguraikan bahwa terdapat lima dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), diantaranya sebagai berikut:

1. Sikap Membantu (*Altruism*)

Senang memberikan pertolongan terhadap rekan kerjanya yang mengalami kesulitan baik mengenai pekerjaan dalam organisasi maupun masalah pribadi, yang sebenarnya bukan merupakan kewajiban atau tanggung jawabnya. Indikator dari dimensi ini meliputi: kesediaan membantu rekan kerja dan kesediaan mendahulukan organisasi

2. Sikap Ketelitian (*Conscientiousness*)

Berusaha bekerja melebihi harapan organisasi, yang bukan merupakan kewajiban dan tanggung jawabnya. *Conscientiousness* merupakan sifat kehati-hatian dan kesadaran karyawan seperti memprioritaskan tugas, bekerja secara terorganisir dan mematuhi peraturan. Indikator dari dimensi ini meliputi, kepatuhan terhadap peraturan, kerja keras karyawan dan inisiatif karyawan.

3. Sikap Sportif (*Sportsmanship*)

Sikap toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa banyak mengeluh, sehingga karyawan saling menghargai dan tercipta lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. Indikator dari dimensi ini

meliputi, kemampuan karyawan untuk beradaptasi, karyawan tidak banyak mengeluh serta sikap intropeksi diri.

4. Kebaikan (*Courtesy*)

Tindakan yang ditujukan untuk mencegah timbulnya masalah interpersonal sehingga tercipta lingkungan kerja yang menyenangkan, dengan cara menjaga hubungan baik dengan rekan kerja maupun atasan. Indikator dari dimensi ini meliputi, musyawarah dalam penyelesaian masalah (hubungan baik) dan pertimbangan dampak atas tindakan yang dilakukan oleh karyawan terhadap rekan kerja (kepedulian).

5. Sikap Tanggung Jawab (*Civic Virtue*)

Keterlibatan karyawan dalam kegiatan organisasi, yang mengidentifikasikan tanggung jawab pada kelangsungan hidup organisasi. indikator dari dimensi ini meliputi, partisipasi karyawan dan tanggung jawab karyawan.

2.1.5. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan berperan penting sebagai acuan dalam ruang lingkup organisasi atau perusahaan, serta untuk semua pihak yang terlibat di dalamnya. Penilaian kualitas karyawan untuk memastikan bahwa setiap pekerja yang bekerja di perusahaan tersebut tetap produktif. Kinerja karyawan sangat berhubungan dengan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam melaksanakan tugasnya. Pencapaian kinerja organisasi merupakan faktor yang harus diperhatikan untuk membantu perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.6.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari. Kinerja karyawan mempunyai peran yang penting dalam sebuah organisasi di perusahaan. Dengan asumsi bahwa kinerja telah dijadikan sebagai cerminan dari kemampuan suatu perusahaan terkait dengan pengelolaan dan pengalokasian sumber dayanya pada bidang-bidang tertentu. Berikut pengertian Kinerja Karyawan menurut para ahli:

Robbins & Coulter (2021:65) mengungkapkan bahwa :

“Employee performance is a result achieved by a job in his work according to certain criteria that apply to a job”. Yang memiliki arti: Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh suatu pekerjaan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku pada suatu pekerjaan.”

John Miner yang dialih bahasakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2021:3) menyampaikan bahwa:

“Performance is the level of success of an employee in carrying out work in out the tasks assigned to him based on skills, experience and sincerity as well as time”. Kinerja adalah tingkat keberhasilan seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya

berdasarkan keterampilan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu yang telah ditetapkan.

Karyono & Gunawan (2021:35) berpendapat bahwa:

“Kinerja merupakan sebuah hasil kerja dari seseorang pekerja, keseluruhan proses dari sebuah organisasi atau manajemen yang dimana hasil dari pekerjaan tersebut dapat ditunjukkan secara konkrit, dapat diukur dan dapat dibandingkan dengan hasil kerja sebelumnya atau standar yang telah ditentukan.”

Berdasarkan pengertian menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya melalui sejumlah upaya atau usaha yang diberikan, dimana hasil tersebut dapat diukur dan dinilai berdasarkan standar tertentu seperti akurasi, kompetensi, biaya, kecepatan, serta dibandingkan dengan standar atau target yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2.1.6.2. Tujuan Kinerja Karyawan

Suatu organisasi dalam mencapai tujuan yaitu harus menerapkan kebijakan untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Salah satunya adalah penilaian kinerja. Penilaian kinerja menilai kinerja karyawan berdasarkan beberapa standar. Data penilaian ini didasarkan pada bobot penilaian yang diberikan oleh unit staf dalam jangka waktu tertentu. Secara umum, penilaian kinerja bertujuan untuk memberikan feedback kepada karyawan dalam upaya meningkatkan tampilan kerja, meningkatkan produktivitas perusahaan, dan mencapai tujuan untuk promosi, peningkatan gaji, dan pelatihan. Serta membangun aparatur pemerintah daerah yang

cerdas, bermoral, inovatif, dan profesional, kuantitas dan kualitas aparatur yang tepat dan memadai akan mendorong kinerja pegawai yang lebih produktif.

Menurut Zulaikhah (2020) tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi. Dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan proses pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya layak untuk dinilai.

2.1.6.3. Manfaat Kinerja Karyawan

Berikut ini adalah manfaat kinerja karyawan menurut Adhari (2020:91) menyebutkan bahwa:

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi Penilaian kinerja dapat betujuan untuk melinai kinerja setiap individu dalam organisasi tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.
2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi Penilaian kinerja dalam organisasi ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.
3. Pemeliharaan sistem Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya

subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik.

4. Dokumentasi penilaian kinerja Pemberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa yang akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan – keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

2.1.6.4. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2021:9) adapun faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian, adalah kemampuan atau keahlian yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.
 2. Pengetahuan, adalah pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan yang baik tentang pekerjaan akan memberikan hasil kerja yang baik, begitu pula sebaliknya.
 3. Desain kerja, artinya jika suatu pekerjaan memiliki desain yang baik maka akan memudahkan dalam melaksanakan pekerjaan dengan benar dan lancar.
 4. Kepribadian, yaitu kepribadian seseorang atau watak yang dimiliki oleh seseorang, setiap orang memiliki kepribadian atau watak yang berbeda satu sama lain.
 5. Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.
- Kepemimpinan, adalah perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengatur dan memerintahkan bawahannya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab

yang diberikan kepadanya. Gaya kepemimpinan adalah gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya. Dalam prakteknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasi.

6. Budaya organisasi, adalah suatu kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan, mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh seluruh anggota suatu perusahaan atau organisasi.
7. Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau gembira atau perasaan menyukai seseorang sebelum dan sesudah melakukan suatu pekerjaan.
8. Lingkungan kerja adalah suasana atau kondisi di sekitar lokasi kerja.
9. Loyalitas, merupakan loyalitas karyawan untuk tetap bekerja dan mempertahankan perusahaan tempatnya bekerja. Komitmen, merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan di tempat kerja.
10. Disiplin kerja merupakan upaya seorang pegawai untuk melaksanakan kegiatan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, seperti masuk kerja tepat waktu

2.1.6.5. Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Menurut John Miner yang dialih bahasakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2021:70) mengemukakan dimensi dan indikator kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja (*Quality*)

Kualitas kerja adalah 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 perusahaan. Adapun indikatornya yaitu:

- a. Memiliki kemampuan dari seberapa banyak menghasilkan *Output*.
- b. Memiliki kemampuan berupa kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Kuantitas Kerja (*Quantity*)

Kuantitas kerja adalah menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan keterampilan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian sesuatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Adapun indikatornya sebagai berikut:

- a. Memiliki kemampuan dalam menunjukan hasil standar (ketepatan)
- b. Memiliki keterampilan yang baik dalam bekerja.

3. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab merupakan kemampuan karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya. Adapun indikator- indikatornya yaitu:

- a. Menerima dan disiplin atas pekerjaan yang telah ditentukan
- b. Bertanggung jawab atas pekerjaan sesuai dengan arahan dan waktu yang telah ditentukan.

4. Kerja Sama (*Team Working*)

Kerja sama menyatakan kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas. Adapun indikator - indikator yang terkait yaitu:

- a. Menjaga hubungan yang kompak dengan *teamwork*.
- b. Menjalinkan kerjasama yang baik dengan pimpinan dan rekan kerja.

5. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif adalah kemampuan dalam bekerja dan membuat satu keputusan yang baik tanpa adanya pengarahan terlebih dahulu. Adapun indikator-indikator yang terkait yaitu:

- a. Kemampuan mengambil keputusan tanpa diperintah.
- b. Menyelesaikan pekerjaan tanpa perintah.

2.1.6. Penelitian Terdahulu

Peneliti menggunakan penelitian sebelumnya sebagai referensi untuk melihat seberapa besar pengaruh hubungan antara variabel. Untuk mendukung penelitian, data pendukung dibuat dari teori-teori yang didasarkan pada temuan penelitian sebelumnya. Tujuan dari penelitian sebelumnya adalah untuk membantu penulis membandingkan dan membedakan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya. Judul penelitian dipilih sebagai perbandingan karena variabel bebas disiplin kerja dan *organizational citizenship behavior* berfungsi sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan dan sebagai variabel terikat yang berdampak pada kinerja karyawan. Tabel 2.1 menunjukkan beberapa temuan penelitian terbaru dari jurnal dan penelitian sebelumnya.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Siagian, A. O., dkk. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin, dan Upah terhadap Kinerja Karyawan Bank BNI Syariah Indonesia. JUMBIWIRA: Jurnal Manajemen Bisnis Kewirausahaan, 2(1), 65-88	Hasil penelitian variabel disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	a. Disiplin kerja sebagai variabel X1 atau independen b. Kinerja karyawan sebagai variabel Y	a. Lokus penelitian b. Waktu penelitian c. Motivasi dan upah sebagai variabel X1 d. Peneliti tidak menggunakan variabel independen OCB
2.	Mahdaly, N., & Ginting, R. S. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja, <i>Organizational Citizhenship Behaviour</i> Dan Pelatihan Terhadap Kinerja <i>Frontliner</i> PT Bank XXX Medan. Manajemen: Jurnal Ekonomi, 5(2), 176-190.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>organizational citizenship behavior</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	a. <i>organizational citizenship behavior</i> sebagai variabel X2 atau independen b. kinerja karyawan sebagai variabel Y atau dependen	a. kepuasan kerja b. pelatihan dan kepuasan kerja sebagai variabel X3 c. Lokus penelitian d. Peneliti tidak menggunakan variabel independen disiplin kerja
3.	Rahayu, I. S. T., & Herachwati, N. (2025). Pengaruh <i>Organizational</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>organizational citizenship</i>	a. OCB sebagai variabel independen b. Kinerja karyawan	a. Lokus penelitian b. Lingkungan kerja sebagai variabel X2 c. Budaya

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Citizenship Behavior</i> (OCB), Lingkungan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT BANK BRI Cabang Rajawali Surabaya. Jurnal Lentera Bisnis, 14(3), 2968-2984.	<i>behavior</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	sebagai variabel Y atau dependen	organisasi, lingkungan kerja variabel X3 d. Peneliti tidak menggunakan variabel independen disiplin kerja
4.	Selviandry, Y., Noviantoro, D., & Nasir, N. (2024, October). Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Bank Sumsel Babel Cabang Pagaralam. In <i>Forum Bisnis Kewirausahaan</i> (Vol. 14, No. 1, pp. 324-330).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap	a. OCB variabel independen b. Kinerja karyawan sebagai variabel Y	a. Motivasi kerja sebagai variabel X2 b. Kepuasan kerja sebagai variabel intervening c. Lokus penelitian d. Peneliti tidak menggunakan variabel independen disiplin kerja

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		kinerja karyawan. Organizational Citizenship Behavior berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan		
5.	Lasmaida Susy Deliana & Kiki Farida Ferine (2024) <i>The Influence of Work Discipline and Teamwork on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as An Intervening Variable In The Employment BPJS Branch Se-Medan Raya</i> <i>Neo Journal of Economy and Social Humanities</i> Vol.3, No.2 https://doi.org/10.56403/nejesh.v3i2.206	<i>The results of this study are as follows</i> <i>Work Discipline has a positive and insignificant effect on employee performance with an original sample value of 0.585 and P values 0.218.</i> <i>Work Discipline has a negative and significant effect on Organizational Citizenship Behavior with an original sample value of -0.949 and p values 0.000.</i>	a. Disiplin kerja sebagai variabel X1 b. OCB sebagai variabel X2 c. kinerja karyawan sebagai variabel Y	a. Lokus dan waktu penelitian
6.	Ida Susana Tri Rahayu & Nuri Herachwati (2025)	Hasil penelitian menunjukkan	a. OCB sebagai variabel	a. Lingkungan kerja dan Budaya

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), Lingkungan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT BANK BRI Cabang Rajawali Surabaya Jurnal Lentera Bisnis Volume 14, Nomor 3 https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i3.1701	bahwa OCB, lingkungan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai	independen b. Kinerja Karyawan sebagai variabel Y	organisasi sebagai variabel independen b. Lokus dan waktu penelitian c. Peneliti tidak menggunakan variabel independen disiplin kerja
7.	Komang Adi Sedana Putra, Ni Nyoman Ari Novarini, Sapta Rini Widyawati (2025) Pengaruh Pelatihan Kerja, Disiplin Kerja Dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Cashier EMAS Vol. 6 No. 6 https://doi.org/10.36733/emas.v6i6.10045	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, disiplin, dan <i>organizational citizenship behavior</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	a. OCB sebagai variabel independen b. Disiplin kerja sebagai variabel independen c. Kinerja karyawan sebagai variabel Y	a. Lokasi dan waktu penelitian
8.	Pratama Rama	<i>The results of</i>	a. Disiplin	a. Ocb sebagai

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Setiaji & Singmin Johannes Lo (2020) <i>The Effects Of Employees Work Stress And Work Discipline On The Performance Of Employees Mediated By Organizational Citizenship Behaviour (Ocb)</i> DIJDBM Volume 1, Issue3 https://doi.org/10.31933/dijdbm.v1i3.218	<i>the research which show that revealed that work stress, Work Discipline and Organizational Citizenship Behavior affect employee performance, both partially and simultaneously .</i>	kerja sebagai variabel independen (X1) b. Kinerja karyawan sebagai variabel dependen Y	mediasi b. Lokus dan waktu penelitian c. Stres kerja sebagai variabel independen (X2)
9.	Indriani, Y., Joesyiana, K., & Lussianda, E. O. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Perkreditan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Kantor Kas Hangtuah. Jurnal Ekonomi Utama, 2(3), 287-297.	Hasil penelitian variabel disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	a. Disiplin kerja sebagai variabel independen X1 b. Kinerja karyawan sebagai variabel dependen Y	a. Beban kerja sebagai variabel X2 b. Lokus dan waktu penelitian c. Penelitian ini tidak menggunakan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> sebagai variabel independen (X2).
10	Annisa Putri Marpaung, Arif Darmawan (2022)	Hasil dari pengujian menunjukkan bahwa budaya	a. Disiplin kerja sebagai variabel	a. Lokus penelitian b. Waktu penelitian.

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan <i>Journal Of Applied Managerial Accounting Vol. 6 No. 1</i> https://doi.org/10.30871/jama.v6i1.3960	organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepemimpinan, lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	independen (X1) b. Kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y)	c. Budaya organisasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja sebagai variabel independen. d. Penelitian ini tidak menggunakan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) sebagai variabel independen (X2).
11	Tuasikal, M., Bukhori, M., & Ruspitasari, W. (2024). Pengaruh kepemimpinan, komitmen organisasi, disiplin kerja dan semangat kerja terhadap kinerja pegawai Kantor BRI Cabang Saumlaki Maluku Tenggara Barat. <i>Jurnal Ilmiah Riset Aplikasi Manajemen</i>, 2(1).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja, motivasi, dan kompensasi memiliki pengaruh signifikan dan mengarah positif terhadap kinerja karyawan.	a. Disiplin kerja sebagai variabel independen (X1) b. Kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y).	a. Locus penelitian b. Kepemimpinan, komitmen organisasi, dan semangat kerja sebagai variabel independen.
12	Puspita, V., & Fauzan, F. (2024). Pengaruh Person Organization Fit, Organizational	Hasil penelitian disimpulkan bahwa makin baik	a. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	a. Locus penelitian b. <i>Person Organization Fit</i> dan

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Citizenship Behavior, Dan Burnout Terhadap Kinerja Karyawan Bank Bri Kanca Manna Bengkulu Selatan. <i>JMB: Jurnal Manajemen dan Bisnis</i> , 13(1), 50-59.	Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan PT. Pillaren Medan maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja maupun kinerja karyawan, sehingga makin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan mampu meningkatkan kinerja	sebagai variabel independen (X2). b. Kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y).	<i>burnout</i> sebagai variabel independen. c. Penelitian ini tidak menggunakan disiplin kerja sebagai variabel independen (X1).
13	Meliyah Saputri & Hary Kuswanto (2023) Pengaruh Kepemimpinan, Organizational Citizenship Behavior (Ocb), dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan <i>Jurnal Sosial & Sains</i> vol.3 No.1 https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v3i1.663	Hasil penelitian ini dimana hipotesis pertama sampai dengan yang ketiga yang menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan secara parsial pada variabel Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan kecuali variabel Organizational	a. Disiplin kerja sebagai variabel independen (X1). b. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) sebagai variabel independen (X2). c. Kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y).	a. Penelitian terdahulu menggunakan kepemimpinan sebagai variabel independen, b. Locus penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Citizenship Behavior (Ocb) tidak terdapat pengaruh secara parsial .		
14	Anggi Siska Madona, Dewi Rismayanti, Dhelsia Sekar Ayuni, Elsa Intan Septiana (2023) Pengaruh Human Relation, OCB (Organizational Citizenship Behavior) Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sukses Mitra Sejahtera JEBMAK Vol. 2 No. 2 https://doi.org/10.61930/jebmak.v2i2.204	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Human Relation, Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>, Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Sukses Mitra Sejahtera.	a. Disiplin kerja sebagai variabel independen (X1). b. Ocb sebagai variabel independen (X2). c. Kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y).	a. Locus penelitian b. Penelitian terdahulu menggunakan <i>human relation</i> sebagai variabel independen
15	Dhea Tri Wahyuni, Herman Sjahrudin, Alimuddin Syar (2025) Relevansi Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi (PKO/OCB) berpengaruh positif tidak signifikan, sedangkan disiplin kerja	a. Disiplin kerja sebagai variabel independen (X1). b. Ocb sebagai variabel independen (X2) c. Kinerja karyawan	a. Locus penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	RIGGS Vol.4 No.2 https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.906	<i>terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</i>	sebagai variabel dependen (Y)	
16	Nur Fajar Pono, Syamsul Hadi, Syamsul Hadi (2022) Analisis Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Serta Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Melalui OCB di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Daerah Istimewa Yogyakarta Jurnal Ekonomi Efektif Vol. 5 No. 1 https://doi.org/10.32493/JEE.v5i1.23942	Disiplin Kerja mempunyai pengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Disiplin Kerja tidak mempunyai pengaruh dan signifikan terhadap Citizenship Behavior (OCB). Motivasi mempunyai pengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Motivasi tidak mempunyai pengaruh dan signifikan terhadap Citizenship Behavior . Lingkungan Kerja Fisik tidak mempunyai pengaruh dan signifikan terhadap	a. Disiplin kerja sebagai variabel independen (X1). b. Ocb sebagai variabel penelitian. c. Kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y).	a. Lokus penelitian. b. Motivasi sebagai variabel independen. c. Lingkungan kerja sebagai variabel independen. d. OCB sebagai variabel mediasi, sedangkan penelitian ini sebagai variabel independen (X2).

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Kinerja Karyawan. Lingkungan Kerja Fisik mempunyai pengaruh dan signifikan terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB) . OCB mempunyai pengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan		
17	Nopi Oktavianti, Yeni Liana Sari, Nariah Nariah (2024) Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Godong Ijo Asri Depok Jawa Barat Jurnal Ilmiah Swara Manajemen Vol.4 No.2 https://doi.org/10.32493/jism.v4i2.43314	Hasil penelitian ini adalah Disiplin Kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y), Budaya Organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)	a. Disiplin kerja sebagai variabel independen (X1). b. Kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y).	a. Locus penelitian b. Budaya organisasi sebagai variabel independen (X2). c. Penelitian ini tidak menggunakan OCB sebagai variabel independen (X2).
18	Alda Mariana & Vera Sylvia Saragi Sitio (2024) Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Kerja Terhadap <i>Organiza</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin secara parsial tidak	a. Disiplin kerja sebagai variabel independen .	a. Locus penelitian b. Motivasi kerja sebagai variabel independen.

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>tional Citizenship Behavior</i> Pegawai Dinas Pemadam Kebakaran Sektor Makasar, Jakarta Timur JIMEN Vol.4 No.2 https://doi.org/10.35968/bjr3zw15	berpengaruh dan tidak signifikan terhadap OCB pegawai, motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pegawai, disiplin dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pegawai Dinas Pemadam Kebakaran Sektor Makasar.	b. OCB sebagai variabel dependen.	c. Penelitian ini tidak menggunakan OCB sebagai variabel independen (X2) dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y).
19	Denira Meirizka Wahyu Ningrum & Achmad Sudiro (2024) Pengaruh Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi Vol.3 No.2 https://doi.org/10.21776/jki.2024.03.2.17	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	a. Disiplin kerja sebagai variabel independen (X1). b. Kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y).	a. Locus penelitian b. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebagai variabel independen. c. Penelitian ini tidak menggunakan OCB sebagai variabel independen (X2).

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		karyawan, dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur		
20	Tine Yuliantini & Suryatiningsih (2021) Disiplin Kerja, Beban Kerja dan Kinerja Karyawan Implikasinya pada Kinerja Organisasi OIKONOMIA Vol.17 No.1 https://doi.org/10.47313/oikonomia.v17i1.1245	Disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT ISS Indonesia	a. Disiplin kerja sebagai variabel independen (X1). b. Kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y)	a. Locus penelitian b. Beban kerja sebagai variabel independen (X2). c. Penelitian ini tidak menggunakan OCB sebagai variabel independen (X2).
21	Azalia Rahma Zalzela, Nova Mardiana, Lis Andriani (2023) <i>The Effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Work-Life Balance (WLB) on Employee Performance at PT. Singosari 23</i>	<i>The results of this study indicate that the first hypothesis is supported, namely, organizational citizenship behavior affects employee performance, while the second</i>	a. OCB sebagai variabel independen (X2). b. Kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y).	a. Locus penelitian b. <i>Work-Life Balance</i> sebagai variabel independen. c. Penelitian ini tidak menggunakan disiplin kerja sebagai variabel independen (X1).

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>The International Journal of Education, Social Studies, and Management Vol. 3 No.2</i> https://doi.org/10.52121/ijessm.v3i2.175	<i>hypothesis is not supported, namely work-life balance does not affect employee performance.</i>		
22	Tara Amalia Andrasita & Saur Panjaitan (2023) <i>The Effect of Discipline and Career Development on Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Its Implications on Performance</i> JENIUS Vol.6 No.3 https://doi.org/10.32493/JJSDM.v6i3.29776	<i>The research results show that Discipline has no significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB). Career development has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB). Discipline has significant effect on performance. Discipline has a significant effect on performance. Organizational Citizenship Behavior (OCB) has a significant effect on performance.</i>	a. Disiplin kerja sebagai variabel independen (X1). b. OCB sebagai variabel penelitian. c. Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen (Y).	a. Locus penelitian b. Pengembangan karier sebagai variabel independen. c. OCB sebagai variabel mediasi, sedangkan penelitian ini sebagai variabel independen (X2).

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
23	Keysha Alea Dwiyanti, Kartika Nadila, Noveria Susijawati (2024) <i>The Influence Of Workload And Ocb On Employee Performance Through Work Motivation As A Mediating Variable</i> Pt. Guna Teguh Abadi International Journal Of Innovative Technologies In Economy Vol. 26 No. 2 https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30062024/8190	<i>The results of hypothesis testing show that workload has no effect on performance. OCB affects performance when motivation is considered as a mediating variable. However, OCB can affect performance when motivation is taken into account.</i>	a. OCB sebagai variabel penelitian. b. Kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y).	a. Locus penelitian. b. Beban kerja sebagai variabel independen (X1). c. Motivasi kerja sebagai variabel mediasi.
24	Ela Marcelina, Dian Tangkeallo, Helba Rundupadang (2023) Pengaruh Disiplin Kerja Dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) ULP Rantepao Prosiding seminar Nasional Manajemen dan Ekonomi Vol.2 No.1	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) ULP Rantepao.	a. Disiplin kerja sebagai variabel independen (X1). b. OCB sebagai variabel independen (X2). c. Kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y).	a. Locus penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	https://doi.org/10.59024/semnas.v2i1.206			
25	Anggi Siska Madona, Dewi Rismayanti, Dhelsia Sekar Ayuni, Elsa Intan Septiana (2023) Pengaruh Human Relation, OCB (<i>Organizational Citizenship Behavior</i>) Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sukses Mitra Sejahtera JEBMAK Vol.2 No.2 https://doi.org/10.61930/jebmak.v2i2.204	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Human Relation, Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>, Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Sukses Mitra Sejahtera.	a. OCB sebagai variabel independen (X2). b. Disiplin Kerja sebagai variabel independen c. Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen (Y).	a. Locus penelitian b. Human relation sebagai variabel independen.

Sumber : Data olah peneliti (2026)

Berdasarkan pada Tabel 2.1, penelitian terdahulu diatas memiliki persamaan antara beberapa penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu variabel penelitian yang diteliti mencakup disiplin kerja dan *organizational citizenship behavior (OCB)* sebagai variabel independent dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Tetapi selain persamaan tentu saja terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu objek penelitian dan periode pelaksanaan penelitian. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan sektor perbankan

pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari. Beberapa penelitian terdahulu diatas menunjukkan hasil penelitian yang berbeda. Oleh karna itu, penelitian ini berbeda dengan yang telah dilakukan sebelumnya. Namun terdapat beberapa persamaan sehingga penelitian ini merupakan pengembangan dari teori yang ada dan pengembangan dari penelitian yang telah dilakukan. Selain itu, penelitian ini menguji Kembali Pengaruh Disiplin Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja Karyawan, karena ketidak-konsistenan hasil dari penelitian-penelitian terdahulu.

2.2. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menjelaskan mengenai hubungan antara variabel yang akan diteliti baik secara langsung maupun tidak langsung. Hubungan tersebut dikuatkan berdasarkan teori atau penelitian sebelumnya. Variabel bebas pada penelitian ini yaitu disiplin kerja dan *organizational citizenship behavior* kemudian variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan. Maka hubungan dalam penelitian ini yaitu pengaruh disiplin kerja dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan.

2.2.1. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin kerja dapat terbentuk dari dalam diri karyawan maupun dari pengaruh lingkungan kerja, yang pada dasarnya berkaitan dengan kepatuhan terhadap waktu, tanggung jawab, serta standar kerja yang telah ditetapkan. Meskipun seorang karyawan memiliki kemampuan yang tinggi serta didukung oleh fasilitas kerja yang memadai, namun apabila tidak memiliki disiplin kerja yang

baik, maka pekerjaan tidak akan berjalan secara optimal sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Siagian, A. O., dkk. (2023) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Indriani, Y., Joesyiana, K., & Lussianda, E. O. (2023) juga menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin kerja karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

Berdasarkan penelitian terlebih dahulu di atas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan sikap dan perilaku karyawan dalam menaati peraturan serta standar kerja yang berlaku, yang dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal. Disiplin kerja memiliki peran yang sangat penting dalam menunjang keberhasilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Meskipun karyawan memiliki kemampuan dan fasilitas yang memadai, tanpa adanya disiplin kerja yang baik maka kinerja tidak akan optimal.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi tingkat disiplin kerja yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Dengan demikian, disiplin kerja menjadi salah satu faktor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

2.2.2. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja

Karyawan

Dalam suatu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tentu akan semakin baik ketika didasari adanya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini dikarenakan karyawan yang memiliki OCB tinggi akan cenderung bekerja dengan penuh tanggung jawab, memiliki kepedulian terhadap sesama rekan kerja, serta bersedia memberikan kontribusi lebih terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki perilaku OCB akan bekerja dengan lebih produktif, menciptakan suasana kerja yang kondusif, serta mampu meningkatkan efisiensi kerja. Dengan meningkatnya produktivitas dan efektivitas kerja tersebut, maka akan menghasilkan kinerja karyawan yang optimal. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mahdaly, N., & Ginting, R. S. (2023) yang menyatakan bahwa OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu lainnya yang dilakukan oleh Rahayu, I. S. T., & Herachwati, N. (2025) yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih efektif dan efisien. Dengan adanya perilaku OCB, karyawan cenderung lebih kooperatif dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, maka dapat dikatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan faktor yang sangat penting

yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Dengan adanya perilaku OCB yang tinggi, karyawan akan bekerja lebih optimal, memiliki kepedulian terhadap organisasi, serta mampu meningkatkan produktivitas kerja. Dengan demikian penulis dapat menyimpulkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.3. Pengaruh Disiplin Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin kerja telah menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki disiplin kerja tinggi akan bekerja sesuai dengan aturan, memiliki tanggung jawab yang tinggi, serta mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu dan sesuai target. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja karyawan, sehingga berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja. Di sisi lain, Organizational Citizenship Behavior (OCB) mendorong karyawan untuk bekerja lebih dari yang diharapkan, seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta memiliki inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan adanya perilaku OCB, karyawan akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung terciptanya produktivitas yang lebih tinggi.

Integrasi antara disiplin kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat menciptakan sinergi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Disiplin kerja memastikan bahwa karyawan bekerja sesuai dengan standar dan aturan yang telah ditetapkan, sementara OCB memberikan kontribusi tambahan melalui perilaku sukarela yang mendukung efektivitas kerja tim.

Karyawan yang disiplin dan memiliki OCB tinggi akan lebih bertanggung jawab, kooperatif, serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Hal ini akan menghasilkan lingkungan kerja yang lebih produktif, harmonis, dan efisien, sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

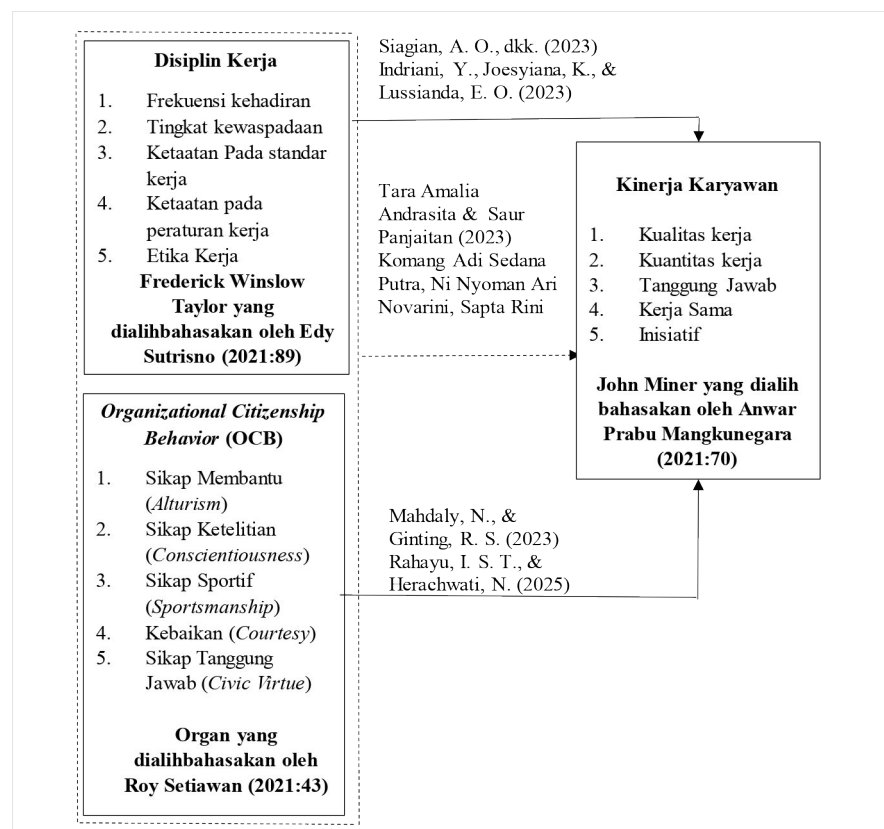
Dengan demikian, organisasi yang mampu meningkatkan disiplin kerja serta mendorong terbentuknya perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) akan lebih mudah mencapai kinerja karyawan yang optimal. Kedua faktor tersebut tidak hanya meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Oleh karena itu, disiplin kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh disiplin kerja dan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Tara Amalia Andrasita & Saur Panjaitan (2023) menyatakan bahwa disiplin kerja dan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian terdahulu lainnya yang dilakukan oleh Komang Adi Sedana Putra, Ni Nyoman Ari Novarini, Sapta Rini Widyawati (2025) menyatakan bahwa disiplin kerja dan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu di atas yang dijadikan tolak ukur peneliti dalam melakukan penelitian, maka peneliti menyimpulkan bahwa) disiplin kerja dan Organizational Citizenship

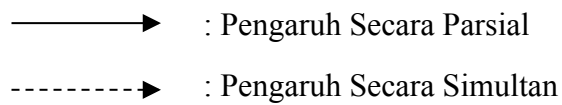
Behaviour (OCB) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3. Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian dapat diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang diteliti sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis dan teknik analisis. Hubungan antar variabel tersebut harus dapat menjawab jenis dan jumlah rumusan masalah penelitian. Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan, maka dapat digambarkan secara sistematis hubungan antar variabel dalam paradigma penelitian pada berikut:



Keterangan:



Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan yang akan diteliti sebagai jawaban sementara dari suatu masalah. Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Terdapat adanya pengaruh disiplin kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja Karyawan.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
- b. Terdapat pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan