

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Suatu organisasi baik itu organisasi pemerintah maupun swasta dalam melaksanakan kegiatannya akan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Salah satu yang perlu diperhatikan yaitu keberhasilan berbagai aktivitas didalam organisasi dalam mencapai tujuan dan bukan hanya bergantung kepada keunggulan teknologi, dana operasi yang tersedia, sarana prasarana yang dimiliki, melainkan juga bergantung kepada aspek sumber daya manusia yang ada. Faktor sumber daya manusia ini merupakan elemen yang perlu diperhatikan oleh organisasi, karena ditangan manusialah segala kegiatan akan direalisir dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi, jadi diperlukan sumber daya manusia yang memiliki semangat kerja yang tinggi dalam melaksanakan segala kegiatan dalam upaya menghasilkan kinerja organisasi yang maksimal (Suryani *et al*, 2023).

Mangkunegara (2019:75) menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Farisi *et al*. (2021) kinerja karyawan merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja karyawan sangat penting untuk diperhatikan pada seluruh jenis bidang perusahaan maupun organisasi, demikian pula pada PT. Royal Express (REX Denpasar).

PT. Royal Express (REX Denpasar) yang berlokasi di jalan Gunung Andakasa Denpasar, merupakan salah satu perusahaan ekspedisi yang memfokuskan layanan usahanya pada jasa pengiriman dokumen dan paket melalui transportasi udara, laut dan darat dengan tujuan domestik dan juga internasional. Perusahaan menghadapi permasalahan pada bidang pengelolaan sumber daya manusianya, dalam upaya mewujudkan misi dan visi perusahaan. PT. Royal Express (REX Denpasar) menerapkan penilaian kinerja karyawan untuk memantau dan mengukur kinerja, sebagai dasar pengambilan keputusan tentang pemberian insentif bagi karyawan. PT. Royal Express (REX Denpasar) menggunakan jumlah pengiriman dan data kepatuhan operasi sebagai indikator penilaian kinerja karyawan, sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Pengiriman dan Data Kepatuhan Operasi pada PT. Royal Express (REX Denpasar) Tahun 2023**

No	Bulan	Jumlah Pengiriman	Jenis Penyimpangan				
			Kiriman Salah Alur	Kiriman Terlambat	Kiriman Rusak	Kiriman Isi Cairan	Kiriman Kondisi Pecah
1.	Januari	27865	1	5	1	0	2
2.	Februari	31465	1	1	1	1	2
3.	Maret	24877	2	1	1	1	1
4.	April	18480	1	1	1	1	1
5.	Mei	30786	1	3	2	1	2
6.	Juni	32328	1	1	1	0	1
7.	Juli	38440	3	1	1	1	1
8.	Agustus	38119	1	1	2	1	1
9.	September	18794	1	2	1	1	2
10.	Oktober	39732	1	1	1	1	1
11.	November	32297	1	1	1	1	1
12.	Desember	45649	5	1	2	1	2
Jumlah		378832	18	20	15	10	17

Sumber: PT. Royal Express (REX Denpasar) (2024)

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas, dapat dijelaskan bahwa jumlah pengiriman mengalami pasang surut selama tahun 2023. Jumlah pengiriman terendah yaitu pada bulan September dengan sebesar 18.794 pengiriman dan jumlah tertinggi yaitu pada bulan Desember sebesar 45.649 pengiriman. Selain jumlah pengiriman, pada tabel di atas dapat dilihat mengenai data kepatuhan operasional. Terdapat sebanyak 80 penyimpangan yang terjadi pada selama tahun 2023 dengan lima jenis penyimpangan. Jenis penyimpangan seperti kiriman salah alur, kiriman terlambat, kiriman rusak, kiriman isi cairan, dan kiriman kondisi pecah. Kiriman salah alur terjadi pada tahap *processing*, disebabkan oleh karyawan yang kurang teliti. Penyimpangan kiriman terlambat terjadi pada tahap *delivery* yang disebabkan oleh tidak ditemukan alamat yang dituju. Penyimpangan kiriman rusak, kiriman isi cairan, dan kiriman kondisi pecah biasanya terjadi pada tahap *transporting*, yang disebabkan oleh *packing* barang kurang kuat. Hal ini menandakan bahwa kinerja karyawan pada PT. Royal Express (REX Denpasar) masih rendah. Salah satu dukungan terciptanya kinerja yang baik adalah dengan adanya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pelatihan kerja, disiplin kerja dan *organizational citizenship behavior*.

Menurut Widodo (2020:6) pelatihan adalah suatu proses peningkatan secara sistematis dan sesuai dengan kebutuhan para karyawan dengan meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan pemahaman serta motivasi diri. Menurut Larasati (2019:110) pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan

teknis untuk tujuan tertentu. Menurut Ajabar (2020:22) Pelatihan adalah proses yang didesain untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis ataupun meningkatkan kinerja seorang pekerja

Pelatihan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena pelatihan tersebut memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas mereka sesuai dengan standar perusahaan. Dengan pelatihan yang efektif, karyawan akan lebih terampil dan percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Selain itu, pelatihan juga dapat memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan karena mereka merasa dihargai dan diberikan peluang untuk berkembang. Oleh karena itu, investasi dalam pelatihan yang tepat dapat menghasilkan peningkatan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan, menciptakan suasana kerja yang lebih kompeten dan efisien (Setiawan, dkk., 2020).

Penelitian terkait dengan pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Utami dan Silalahi (2023) hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian terdahulu oleh Ni'mah, dkk (2022) hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Dwiyanti, dkk (2024), Suryanti (2021) dan Setiawan, dkk (2020) hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Hartono dan

Luturlean (2020) menunjukkan bahwa pelatihan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Anggono dan Hwee menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan PT. Royal Express (REX Denpasar), penurunan penilaian kinerja karyawan disebabkan oleh pelatihan. Permasalahan terkait pelatihan diketahui dari data pelatihan karyawan PT. Royal Express (REX Denpasar) selama Tahun 2023, sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
**Program Pelatihan Pada PT. Royal Express (REX Denpasar)**  
**Tahun 2023**

No	Nama Kegiatan	Tahun 2023	
		Target (Orang)	Realisasi (Orang)
1	Pelatihan Logistik	37	23
2	Pelatihan Keterampilan Komunikasi	37	27
3	Pelatihan Keselamatan dan Kesehatan Kerja	37	29
4	Pelatihan Keterampilan Teknis	37	22
5	Pelatihan Penanganan Barang Berbahaya	37	15

Sumber: PT. Royal Express (REX Denpasar) (2024)

Berdasarkan Tabel 1.2 diatas, menunjukan hampir semua karyawan telah mengikuti pelatihan, namun dikarenakan kurangnya pelatih untuk bisa menjelaskan pelatihan yang diberikan, pelatihan yang diberikan tidak sesuai dengan bidang pekerjaan karyawannya, dan waktu pelatihan yang diberikan bersamaan dengan jam kerja karyawan.

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah disiplin kerja. Menurut Yuwono (2019: 93) disiplin adalah sikap kejiwaan

seseorang atau kelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau memenuhi keputusan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Sutrisno (2021: 114), disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan (Mangkunegara, 2020:129).

Disiplin kerja pada dasarnya selalu diharapkan menjadi ciri setiap SDM dalam organisasi, karena dengan kedisiplinan organisasi akan berjalan dengan baik dan bisa mencapai tujuannya dengan baik pula (Nurjaya, 2021). Setiap karyawan harus memiliki disiplin kerja didalam organisasi atau perusahaannya, seperti mematuhi peraturan tertulis maupun tidak tertulis yang telah di tetapkan oleh perusahaan karena hal tersebut dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis sehingga akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja karyawannya.

Penelitian terkait dengan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Nurjaya (2021) hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian terdahulu oleh Suryanti (2021) hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Pratiwi, dkk (2023), Utami dan Silalahi (2023), Daryanti dan Widyastuti (2023) hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Tannady, dkk (2022) menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Hidayat, dkk (2021) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dan data yang diterima dari HRD PT. Royal Express (REX Denpasar) diketahui bahwa disiplin kerja rendah, ini diketahui dari data absensi PT. Royal Express (REX Denpasar), sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
**Data Absensi PT. Royal Express (REX Denpasar) Tahun 2023**

No	Bulan	Jumlah karyawan (Orang)	Jumlah Hari Kerja perbulan (hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Hari)	Jumlah Absensi Per Bulan	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Hari)	Persentase Absensi
		1	2	$(1 \times 2) = 3$	4	$(3 - 4) = 5$	$4 : 3 \times 100 = 6$
1	Januari	37	25	925	27	898	2.92%
2	Februari	37	22	814	30	784	3.69%
3	Maret	37	25	925	32	893	3.46%
4	April	37	26	962	27	935	2.81%
5	Mei	37	25	925	29	896	3.14%
6	Juni	37	22	814	20	794	2.46%
7	Juli	37	26	962	37	925	3.85%
8	Agustus	37	22	814	30	784	3.69%
9	September	37	24	888	25	863	2.82%
10	Oktober	37	26	962	30	932	3.12%
11	November	37	22	814	37	777	4.55%
12	Desember	37	24	888	30	858	3.38%
Total			291	10693	358	10339	39.85%
Rata-Rata			24.25	891.08	29.83	861.58	3.32%

Sumber: PT. Royal Express (REX Denpasar) (2024)

Berdasarkan Tabel 1.3 diketahui bahwa dari bulan Januari sampai bulan Desember 2023 mengalami fluktuasi setiap bulannya dengan rata-rata tingkat

absensi sebesar 3,32%. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan PT. Royal Express (REX Denpasar) tidak hadir bekerja, disebabkan oleh adanya hari besar keagamaan dan cuti bersama. Hasil wawancara dengan pimpinan PT. Royal Express (REX Denpasar) bahwa karyawan juga hadir tidak tepat waktu dan pulang sebelum waktunya pulang, dan tidak jarang karyawan yang tidak bekerja tanpa keterangan.

Faktor selain pelatihan kerja dan disiplin kerja, kinerja juga dipengaruhi oleh *organizational citizenship behavior*. Menurut Priansa (2019:340) *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku yang didasari keinginan pribadi yang dilakukan di luar tugas formalnya dan tidak berkaitan langsung atau secara eksplisit dengan sistem pemberian penghargaan. Menurut Budiarti, dkk (2019) *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku berdasarkan inisiatif individual yang ditunjukkan oleh anggota perusahaan yang dapat menguntungkan perusahaan. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku yang dilakukan seorang karyawan dengan sukarela serta adanya rasa sebagai anggota perusahaan yang merasa puas apabila dapat melakukan suatu yang lebih kepada perusahaan (Sukanto, 2019:67).

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena perilaku ini mencerminkan sikap proaktif dan keinginan untuk berkontribusi lebih dari sekadar memenuhi kewajiban dasar dalam pekerjaan. Karyawan yang menunjukkan OCB cenderung lebih termotivasi, bersemangat, dan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang membuat mereka lebih bersedia untuk melakukan tugas

tambahan atau mendukung rekan kerja dan organisasi secara keseluruhan. Dengan meningkatnya keterlibatan dan komitmen terhadap tujuan organisasi, karyawan yang menunjukkan OCB tidak hanya dapat meningkatkan kinerja tugas utama mereka tetapi juga memberikan dampak positif pada suasana kerja, kolaborasi tim, serta produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

Penelitian terkait dengan pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Dwiyanti, dkk (2024) hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian terdahulu oleh Aurelia, dkk (2024) hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Ayshari dan Syarifuddin (2024), Pangkrego, dkk (2023), Wuryantika (2023) hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Lukito (2020) menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Faiza dan Suhardi (2023) menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut hasil wawancara dan data yang diterima dari HRD PT. Royal Express (REX Denpasar), terkait dengan masalah *organizational citizenship behavior*, peneliti dalam hal ini mencoba merangkum permasalahan-permasalahan yang ada pada PT. Royal Express (REX Denpasar) diantaranya rendahnya tingkat partisipasi karyawan dalam kegiatan sukarela yang

mendukung efisiensi dan keamanan operasional. Hal ini dapat mencakup kurangnya inisiatif karyawan untuk melaporkan dan mengatasi potensi risiko keselamatan, ketidakpatuhan terhadap prosedur operasional standar, serta minimnya upaya untuk meningkatkan efisiensi operasional. Dampak dari rendahnya *organizational citizenship behavior* ini dapat berpotensi merugikan perusahaan dalam hal kinerja operasional, keamanan, dan juga dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Dari fenomena serta research GAP, hubungan antara variabel pelatihan kerja, disiplin kerja dan *organizational citizenship behavior* secara empiris dan teoritis adalah signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut peneliti tertarik untuk mengangkat judul **“Pengaruh pelatihan kerja, disiplin kerja, dan *organizational citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan pada PT. Royal Express (REX Denpasar)”**.

## 1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka dapat disusun rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

- 1) Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Royal Express (REX Denpasar)?
- 2) Apakah disiplin kerja berpengaruh organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Royal Express (REX Denpasar)?
- 3) Apakah *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Royal Express (REX Denpasar)?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka dapat disusun rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Royal Express (REX Denpasar).
- 2) Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Royal Express (REX Denpasar).
- 3) Untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan pada PT. Royal Express (REX Denpasar).

### 1.4 Manfaat Penelitian

- 1) Manfaat Teoritis

Manfaat bagi peneliti selanjutnya dan pembaca adalah sebagai sumbangan ilmu yang dapat menambah informasi dan mengembangkan manajemen teori, khususnya tentang peningkatan kinerja karyawan dengan memperhatikan beberapa faktor diantaranya pelatihan kerja, disiplin kerja dan *organizational citizenship behavior*.

- 2) Manfaat Praktis

Manfaat bagi PT. Royal Express (REX Denpasar), penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi perusahaan dalam menentukan langkah yang diambil terutama yang berkaitan dengan aspek-aspek peningkatan kinerja karyawan khususnya dalam hal pelatihan kerja, disiplin kerja dan *organizational citizenship behavior*.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 *Goal Setting Theory***

*Goal setting theory* yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengenai manajemen. Menurut Robbins dan Coulter (2019:452) bahwa manajemen diartikan sebagai aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. *Goal Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins dan Judge, 2019:84). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya.

Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi

(Lunenburg, 2021:6). Menurut Robbins dan Judge (2019:85) menemukan bahwa *goal setting* berpengaruh pada ketepatan anggaran. Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan kedalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri.

Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seseorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja).

Teori Pengaturan Tujuan (*Goal Setting Theory*) mengemukakan bahwa menetapkan tujuan yang spesifik dan menantang dapat meningkatkan motivasi karyawan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Hubungan teori ini dengan penelitian ini, dimana pelatihan yang efektif dapat membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan kerja mereka. Ketika karyawan merasa lebih kompeten dalam pekerjaan mereka karena pelatihan, mereka cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Disiplin kerja yang tinggi mencerminkan kemampuan karyawan untuk tetap fokus dan konsisten dalam mencapai tujuan mereka. Adanya tujuan yang jelas dan spesifik, karyawan yang disiplin cenderung lebih mudah mengarahkan upaya

mereka untuk mencapai tujuan tersebut. *Organizational citizenship behavior* merujuk pada perilaku karyawan yang melebihi tuntutan pekerjaan mereka secara formal, seperti membantu rekan kerja, mengikuti aturan perusahaan dengan baik, dan berkontribusi positif terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi untuk mencapai tujuan mereka cenderung juga memiliki kecenderungan untuk menunjukkan *organizational citizenship behavior*, karena mereka melihat bahwa kontribusi positif mereka dapat membantu mencapai tujuan bersama.

### 2.1.2 Kinera Karyawan

#### 1) Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2019), kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perubahan selama periode tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Kinerja (*Performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang terutang dalam (*strategic planning*) suatu organisasi (Methusala, 2022).

Menurut Mangkunegara (2019:75) menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Farisi dkk (2021) kinerja karyawan merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program

kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Berdasarkan pengertian para ahli diatas, kinerja karyawan adalah kemampuan, keterampilan dan hasil kerja yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja.

## 2) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Robbins dan Judge (2019:127) seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

### a. Kemampuan Intelektual

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas mental (berpikir, penalaran, dan memecahkan masalah). Salah satu cara mengetahui kemampuan intelektual adalah dengan menggunakan tes IQ. Ada tujuh dimensi yang sering dikutip yang membentuk kemampuan intelektual yaitu:

- (1) Kecerdasan angka yaitu kemampuan untuk melakukan aritmatika yang cepat dan tepat.
- (2) Komprehensi verbal yaitu kemampuan memahami apa yang dibaca, didengar serta hubungan antarkata.
- (3) Kecepatan perseptual yaitu kemampuan untuk mengidentifikasi kesamaan dan perbedaan visual secara cepat dan akurat.

- (4) Penalaran induktif yaitu kemampuan untuk mengidentifikasi urutan logis dalam sebuah masalah dan kemudian memecahkan masalah.
- (5) Penalaran deduktif yaitu kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi sebuah argumentasi.
- (6) Visualisasi spesial yaitu kemampuan untuk mengimajinasikan bagaimana sebuah objek terlihat jika posisinya dalam ruang diubah.
- (7) Ingatan yaitu kemampuan untuk mempertahankan dan meningkatkan pengalaman masa lalu.

Menurut Kasmir (2019:189) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

- (1) Kemampuan dan keahlian

Merujuk pada kapasitas individu untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan berdasarkan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki. Keahlian biasanya lebih spesifik dan dapat diukur, sementara kemampuan lebih umum dan mencakup berbagai aspek seperti keterampilan teknis dan non-teknis.

- (2) Pengetahuan

Informasi, fakta, konsep, dan keterampilan yang dimiliki seseorang yang diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman, atau pembelajaran lainnya. Pengetahuan menjadi dasar untuk pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dalam pekerjaan.

(3) Rancangan kerja

Suatu rencana yang disusun untuk mencapai tujuan tertentu dalam pekerjaan. Rancangan kerja mencakup penetapan tujuan, alur tugas, pembagian pekerjaan, serta langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapai hasil yang diinginkan.

(4) Kepribadian

Karakteristik psikologis yang membentuk cara seseorang berperilaku, berpikir, dan merasakan. Kepribadian meliputi aspek seperti sikap, emosi, interaksi sosial, serta kemampuan beradaptasi dengan situasi dan lingkungan.

(5) Motivasi kerja

Dorongan atau alasan yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Motivasi dapat bersifat intrinsik (berasal dari dalam diri, seperti kepuasan pribadi) atau ekstrinsik (berasal dari faktor luar, seperti imbalan atau penghargaan).

(6) Kepemimpinan

Kemampuan untuk mempengaruhi, memandu, dan mengarahkan orang lain dalam mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin memiliki visi yang jelas, kemampuan untuk menginspirasi, dan keterampilan dalam mengelola sumber daya dan orang.

(7) Budaya organisasi

Nilai, norma, kebiasaan, dan pola perilaku yang berkembang dalam suatu organisasi dan mempengaruhi cara karyawan

berinteraksi dan bekerja. Budaya organisasi menciptakan identitas dan membentuk lingkungan kerja.

(8) Kepuasan kerja

Tingkat perasaan positif atau puas yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti gaji, hubungan dengan rekan kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk berkembang.

(9) Lingkungan kerja

Kondisi fisik dan sosial tempat seseorang bekerja. Ini termasuk aspek fisik (seperti ruang kerja, fasilitas, kebersihan) dan sosial (hubungan antar karyawan, dukungan dari atasan) yang mempengaruhi kenyamanan dan produktivitas.

(10) Loyalitas

Kesetiaan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Loyalitas tercermin dari komitmen untuk bekerja dalam jangka panjang dan menjaga reputasi organisasi.

(11) Komitmen

Keterikatan emosional dan psikologis seseorang terhadap organisasi atau pekerjaan. Komitmen mengarah pada dedikasi, kesediaan untuk berkontribusi, dan upaya untuk mencapai tujuan organisasi.

(12) Disiplin kerja

Kepatuhan terhadap aturan dan prosedur yang berlaku dalam suatu organisasi. Disiplin kerja mencakup ketepatan waktu,

tanggung jawab, dan keseriusan dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

### 3) Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi/unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemampuan dalam rangka menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Menurut Mangkunegara (2019:76) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa indikator, antara lain adalah:

- a. Ketepatan penyelesaian tugas merupakan, pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan
- b. Kesesuaian jam kerja merupakan, kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk / pulang kerja dan jumlah kehadiran.
- c. Tingkat kehadiran dapat dilihat dari jumlah ketidakhadiran karyawan, dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.
- d. Kerjasama antar karyawan merupakan, kemampuan karyawan untuk bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Menurut Edison (2019:192), untuk mencapai atau menilai kinerja, ada indikator yang menjadi tolak ukur yaitu:

#### a. Kualitas kerja

Mengacu pada seberapa baik pekerjaan yang dilakukan dalam hal akurasi, ketelitian, dan kesesuaian dengan standar yang ditetapkan.

Kualitas kerja mencakup faktor-faktor seperti ketepatan waktu, hasil yang bebas dari kesalahan, kreativitas, dan kemampuan untuk memenuhi atau melebihi ekspektasi yang ada.

b. Kuantitas kerja

Merujuk pada jumlah atau volume pekerjaan yang diselesaikan dalam periode waktu tertentu. Kuantitas kerja mengukur seberapa banyak tugas atau output yang dihasilkan, namun tidak selalu mencerminkan kualitas dari pekerjaan tersebut. Sering kali, organisasi menilai karyawan berdasarkan seberapa banyak tugas yang bisa diselesaikan dalam waktu tertentu.

c. Penggunaan waktu dalam kerja

Mengacu pada seberapa efisien seseorang dalam memanfaatkan waktu yang ada untuk menyelesaikan pekerjaan. Penggunaan waktu yang efektif menunjukkan kemampuan untuk mengatur prioritas, menghindari penundaan, dan memaksimalkan produktivitas dalam waktu yang terbatas.

d. Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja

Merujuk pada kemampuan untuk bekerja secara efektif dalam tim, berkolaborasi, dan berkomunikasi dengan rekan kerja. Kerjasama ini mencakup keterampilan interpersonal, kemampuan untuk mendengarkan, berbagi informasi, serta mendukung dan membantu kolega untuk mencapai tujuan bersama.

### 2.1.3 Pelatihan Kerja

#### 1) Pengertian Pelatihan Kerja

Menurut Widodo (2020:6) pelatihan adalah suatu proses peningkatan secara sistematis dan sesuai dengan kebutuhan para karyawan dengan meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan pemahaman serta motivasi diri. Pelatihan proses pembelajaran karyawan yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan standar perusahaan. Menurut Larasati (2019:110) pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan teroganisir, sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. Menurut Ajabar (2020:22) Pelatihan adalah proses yang didesain untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis ataupun meningkatkan kinerja seorang pekerja.

Berdasarkan pengertian diatas, pelatihan kerja adalah proses peningkatan kinerja secara sistematis dengan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, pemahaman dan motivasi untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

#### 2) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan Kerja

Menurut Larasati (2019:110) bahwa terdapat faktor- faktor yang mempengaruhi pelatihan kerja, yaitu:

##### e. Perbedaan individu karyawan

Setiap karyawan memiliki karakteristik individu yang berbeda-beda.

Hal ini perlu menjadi perhatian agar program pelatihan yang diberikan

dapat sesuai dengan kebutuhan dan karakter peserta yang mengikuti program tersebut.

f. Hubungan dengan jabatan

Menjaga hubungan yang harmonis atau menjaga komunikasi yang baik dengan pimpinan. Adanya komunikasi yang baik diharapkan keduanya saling bekerjasama untuk memenuhi dasar keinginan dan kebutuhan baik bagi organisasi maupun karyawan.

g. Motivasi

Motif seseorang dalam mengikuti pelatihan perlu diperhatikan. Karyawan yang memiliki motif positif tentu hasil yang akan diraihnyapun positif. Sebaliknya, jika motifnya negatif tentu akan merugikan.

h. Partisipasi aktif

Peran peserta dalam program pelatihan harus partisipatif dan aktif. Sikap seperti itu dapat memahami materi dengan lebih baik dan mampu mengimplementasikannya di bidang kerjanya.

i. Metode pelatihan

Metode pelatihan yang sesuai akan berdampak baik pula pada hasil yang dicapai, sebaliknya, apabila metode yang digunakan tidak sesuai maka hasilnya pun akan kurang baik.

Menurut Rivai (2019:173) dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu:

a. Efektivitas biaya

Mengukur sejauh mana suatu kegiatan atau program dapat menghasilkan hasil yang diinginkan dengan menggunakan sumber daya

(seperti dana, waktu, dan tenaga kerja) secara optimal. Efektivitas biaya menunjukkan seberapa efisien suatu kegiatan dalam mencapai tujuan tanpa pemborosan sumber daya.

b. Materi program yang dibutuhkan

Merujuk pada konten atau bahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan dari suatu program pelatihan, pendidikan, atau kegiatan serupa. Materi program harus relevan, terkini, dan sesuai dengan kebutuhan peserta agar pelatihan dapat memberikan hasil yang maksimal.

c. Prinsip-prinsip pembelajaran

Pedoman atau dasar yang digunakan dalam merancang dan melaksanakan proses pembelajaran. Prinsip-prinsip ini mencakup berbagai konsep seperti keterlibatan aktif peserta, pemberian umpan balik, penggunaan metode yang sesuai dengan gaya belajar, serta penciptaan lingkungan yang mendukung pembelajaran.

d. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas

Kesesuaian sarana dan prasarana (seperti ruang kelas, alat bantu ajar, teknologi) yang digunakan untuk mendukung suatu kegiatan atau program pelatihan. Fasilitas yang tepat dan sesuai akan mempermudah peserta dalam menyerap materi, menciptakan suasana belajar yang nyaman, dan meningkatkan efektivitas pelatihan.

e. Kemampuan peserta pelatihan

Tingkat pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki oleh peserta yang mengikuti suatu program pelatihan. Kemampuan peserta ini penting dalam menentukan metode pelatihan yang paling efektif dan

sesuai dengan level kemampuan mereka, sehingga pelatihan dapat berlangsung dengan optimal.

f. Kemampuan instruktur pelatihan

Mengacu pada keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang dimiliki oleh instruktur atau pengajar dalam menyampaikan materi pelatihan. Instruktur yang kompeten mampu menyampaikan informasi dengan jelas, memotivasi peserta, serta menciptakan lingkungan belajar yang efektif.

3) Indikator Pelatihan Kerja

Adapun Indikator pelatihan yang efektif yang diberikan perusahaan kepada karyawannya menurut Mangkunegara (2019:216) antara lain:

1. Jenis Pelatihan

Berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang telah dilakukan maka perlu dilakukan pelatihan peningkatan kinerja karyawan dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah.

2. Tujuan Pelatihan

Tujuan Pelatihan konkrit dan dapat diukur; oleh karena itu meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja.

3. Materi Pelatihan

Materi pelatihan dapat berupa pengelolaan, tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin, dan etika kerja.

4. Metode pelatihan

Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, simulasi dalam kelas.

#### 5. Kualifikasi Peserta

Peserta Pelatihan adalah pegawai yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.

Adapun indikator pelatihan menurut Rivai (2019:324) sebagai berikut:

##### a. Materi pelatihan

Dengan mengetahui kebutuhan akan pelatihan, sebagai hasil dari langkah pertama dapat ditentukan materi pelatihan yang harus diberikan.

##### b. Metode pelatihan

Sesuai dengan materi pelatihan yang diberikan, maka ditentukanlah metode atau cara penyajian yang paling tepat. Penentuan atau pemilihan metode pelatihan tersebut didasarkan atas materi yang akan disajikan

##### c. Pelatih

Pelatih harus didasarkan pada keahlian dan kemampuannya untuk mentransformasikan keahlian tersebut pada peserta pelatihan

##### d. Peserta pelatihan

Agar program pelatihan dapat mencapai sasaran hendaknya para peserta dipilih yang benar-benar “siap dilatih” artinya mereka tenaga kerja yang diikutsertakan dalam pelatihan adalah mereka yang secara

mental telah dipersiapkan untuk mengikuti program tersebut. Pada langkah ini harus selalu di jaga agar pelaksanaan kegiatan pelatihan benar-benar mengikuti program yang telah ditetapkan.

e. Sarana pelatihan

Semua fasilitas yang dibutuhkan untuk mendukung berlangsungnya pelatihan seperti gudang atau ruangan, alat tulis kantor, alat peraga, konsumsi, dukungan keuangan, dan sebagainya, hendaknya dipersiapkan secara teliti.

#### **2.1.4 Disiplin Kerja**

1) Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno (2021: 103) disiplin adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau sikap dan tingkah laku serta perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis. Menurut Yuwono (2019: 93) disiplin adalah sikap kejiwaan seseorang atau kelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau memenuhi keputusan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Sutrisno (2021: 114), disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan disiplin kerja yaitu kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin dapat diartikan bilamana karyawan datang dan pulang tepat waktunya,

mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

## 2) Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja

Menurut Handoko (2020:96) disiplin kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor yaitu:

1. Disiplin preventif yaitu kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan dapat dicegah.
2. Disiplin korektif yaitu kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan yang mencoba untuk menghindari pelanggaran lebih lanjut.
3. Disiplin progresif yaitu kegiatan yang memberikan hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran berulang. Tujuannya agar karyawan mengambil tindakan korektif sebelum mendapatkan hukuman yang lebih serius.

Menurut Hasibuan (2019:194) faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai yaitu:

### 1) Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, tentu saja pada dasarnya pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut, agar karyawan tersebut disiplin dan bersungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaannya tersebut.

### 2) Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat memiliki peranan penting dalam menentukan kedisiplinan kerja karyawan. Karena pimpinan tersebut akan menjadi contoh bagi para bawahannya.

### 3) Kompensasi

Kompensasi sangat berperan penting terhadap kedisiplinan kerja karyawan, artinya semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan, maka semakin baik disiplin kerja karyawan. Begitu juga sebaliknya, karyawan akan sulit bekerja dengan disiplin jika kebutuhan primer mereka tidak terpenuhi.

### 4) Sanksi Hukum

Sanksi hukum yang semakin berat akan membuat karyawan takut untuk melakukan tindakan indisipliner, dan ketaatan karyawan terhadap peraturan perusahaan akan semakin baik.

### 5) Pengawasan

Pengawasan adalah tindakan yang paling efektif untuk mewujudkan kedisiplinan kerja karyawan tersebut.

### 3) Indikator disiplin kerja

Menurut Hasibuan (2019:43) disiplin kerja dapat diukur dengan indikator pengukuran yaitu:

1. Frekuensi kehadiran merupakan hal mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

2. Ketaatan pada peraturan kerja, merupakan sikap taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.
3. Ketaatan pada standar kerja, merupakan besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.
4. Tingkat kewaspadaan tinggi, merupakan sikap selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.
5. Etika kerja, diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana humoris, saling menghargai antar sesama pegawai.

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, Priansa (2019:198) diantaranya:

- 1) Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ini mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan.

- 2) Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan.

- 3) Balas jasa

Balas jasa atau gaji, kesejahteraan ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan.

- 4) Keadilan

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

5) Waskat (pengawasan melekat)

Waskat adalah tindakan nyata paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan.

6) Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan.

### 2.1.5 *Organizational Citizenship Behavior*

1) Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Budiarti, dkk (2019) *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku berdasarkan inisiatif individual yang ditunjukkan oleh anggota perusahaan yang dapat menguntungkan perusahaan. Menurut Priansa (2019:340) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku yang didasari keinginan pribadi yang dilakukan di luar tugas formalnya dan tidak berkaitan langsung atau secara eksplisit dengan sistem pemberian penghargaan. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku yang dilakukan seorang karyawan dengan sukarela serta adanya rasa sebagai anggota perusahaan yang merasa puas apabila dapat melakukan suatu yang lebih kepada perusahaan (Sukanto, 2019:67).

Berdasarkan beberapa definisi para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku yang dilakukan oleh karyawan secara sukarela atau kehendak hati mereka yang bukan suatu kewajiban kerjanya dan secara tidak langsung tidak mengharapkan penghargaan atau imbalan yang didapatkan, namun dapat memberikan kontribusi lebih untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas terhadap perusahaan.

## 2) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Hasibuan (2019) *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh dua faktor yaitu:

- a. Faktor kepuasan kerja, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, semakin besar kecenderungan mereka untuk melakukan *organizational citizenship behavior*, khususnya tindakan yang memunculkan loyalitas terhadap organisasi.
- b. Keadilan, ketika seseorang merasa dirinya diperlakukan secara adil oleh perusahaan, mereka cenderung menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior* dibandingkan bila mereka merasa diberlakukan sebaliknya.
- c. Persepsi pegawai terhadap keluasan pekerjaan mereka yaitu bagian dari tugas, dan mana yang sukarela.

Menurut Rahmawati (2019) *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh dua faktor yaitu:

- a. Faktor internal

a) Kepuasan kerja

Ketika karyawan merasa dirinya puas lebih besar kemungkinan berbicara positif pada perusahaan, membantu orang lain atau rekan kerjanya, bekerja melampaui target, lebih dari itu karyawan yang puas bisa jadi lebih patuh terhadap panggilan tugas atau pekerjaannya karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif.

b) Komitmen perusahaan

Komitmen perusahaan adalah bagaimana seorang karyawan tetap ingin mempertahankan dirinya dalam sebuah perusahaan dengan menjalankan upaya untuk tujuan atau sasaran dari perusahaan.

c) Moral karyawan

Moral berisikan ajaran atau ketentuan mengenai baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja. Moral merupakan kewajiban seseorang terhadap masyarakat atau perusahaannya.

b. Faktor eksternal

a) Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kecenderungan orientasi aktivitas pemimpin ketika mempengaruhi aktivitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

b) Kepercayaan pada pemimpin

Kepercayaan atau *trust* adalah rasa percaya yang dimiliki seseorang kepada orang lain yang didasarkan pada integritas, reliabilitas, dan perhatian.

c) Budaya perusahaan

Budaya perusahaan mengacu kepada makna bersama yang dianut oleh anggota untuk membedakan perusahaan dengan perusahaan lain. Budaya perusahaan adalah seperangkat karakteristik utama yang dihargai anggota perusahaan.

3) Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Sukanto (2019:67) terdapat lima indikator untuk mengukur *organizational citizenship behavior* yaitu:

- a. *Altruism*, yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela menolong rekan kerjanya yang sedang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai pekerjaan dalam perusahaan maupun masalah pribadi orang lain.
- b. *Conscientiousness*, yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam peranannya sebagai karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dengan berbagai cara, bahkan ketika harus membutuhkan kreativitas dan inovasi demi peningkatan perusahaan.
- c. *Civic Virtue*, yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam peranannya sebagai karyawan untuk berpartisipasi dan bertanggung jawab dalam mengatasi masalah perusahaan demi kelangsungan perusahaan.

- d. *Courtesy*, yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam peranannya sebagai karyawan untuk mencegah terjadinya permasalahan dalam perusahaan baik karena adanya provokasi dari luar perusahaan maupun dari individu di dalam perusahaan.
- e. *Sportsmanship*, yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam peranannya sebagai karyawan berupa toleransi untuk bertahan dalam suatu kondisi yang kurang nyaman atau tidak menyenangkan tanpa mengeluh sedikit pun.

Menurut Dwiyantri, dkk (2024) terdapat enam indikator *organizational citizenship behavior* yaitu:

- 1) Tindakan tolong-menolong merupakan sikap saling membantu dan mendukung antar anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Ini mencakup kerjasama, berbagi pengetahuan, dan memberikan bantuan ketika diperlukan tanpa mengharapkan imbalan.
- 2) Menjalin hubungan baik antar anggota instansi adalah upaya untuk membangun dan memelihara hubungan yang harmonis dan produktif antara individu atau tim dalam organisasi, dengan saling menghargai, berkomunikasi dengan baik, dan bekerja sama dalam lingkungan yang kondusif.
- 3) Menjaga perilaku sesama bagian organisasi mengacu pada sikap saling menghormati dan menjaga etika serta norma-norma perilaku yang berlaku dalam organisasi. Hal ini penting untuk

menciptakan lingkungan kerja yang profesional dan nyaman bagi semua anggota.

- 4) Memberikan kinerja yang maksimal merupakan upaya untuk bekerja dengan penuh dedikasi, menggunakan kemampuan dan potensi secara optimal dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Ini juga mencakup pencapaian hasil yang sesuai atau melebihi harapan.
- 5) Loyalitas terhadap instansi menunjukkan komitmen dan dedikasi yang tinggi terhadap organisasi atau instansi tempat seseorang bekerja. Hal ini mencakup kesetiaan, kesungguhan, dan rasa tanggung jawab dalam menjalankan peran dan tugas yang diberikan.
- 6) Kemauan untuk terus berkembang menggambarkan sikap proaktif dalam meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kapasitas diri untuk beradaptasi dengan perubahan dan tantangan baru. Ini mencakup belajar dari pengalaman, mengikuti pelatihan, dan terbuka terhadap inovasi dan umpan balik.

## 2.2 Penelitian Sebelumnya

- 1) Penelitian oleh Dwiyanti, dkk (2024) dengan judul Pengaruh Pelatihan, *Organizational Citizenship Behaviour* dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, *organizational citizenship behavior* dan kepuasan kerja berpengaruh positif

dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian selanjutnya adalah variabel bebas yang digunakan yaitu pelatihan dan *organizational citizenship behavior*, dan variabel terikat yaitu kinerja karyawan, serta persamaan teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda, persamaan metode penelitian yaitu kuantitatif dan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Perbedaan dengan penelitian selanjutnya terletak pada waktu penelitian, tempat penelitian dan variabel bebas dalam penelitian ini yang tidak digunakan untuk penelitian selanjutnya kepuasan kerja, dan perbedaan jumlah sampel.

- 2) Penelitian oleh Aurelia, dkk (2024) dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship Behaviour* Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Teknik analisis yang digunakan adalah SEM PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior* dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian selanjutnya adalah variabel bebas yang digunakan yaitu *organizational citizenship behavior* dan variabel terikat yaitu kinerja karyawan, persamaan metode penelitian yaitu kuantitatif dan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Perbedaan dengan penelitian selanjutnya terletak pada waktu penelitian, tempat penelitian dan variabel bebas dalam penelitian ini yang tidak digunakan untuk penelitian selanjutnya yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dan perbedaan jumlah sampel, serta perbedaan teknik analisis data yang digunakan yaitu SEM PLS.

- 3) Penelitian oleh Ayshari dan Syarifuddin (2024) dengan judul Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* dan *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* dan *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian selanjutnya adalah variabel bebas yang digunakan yaitu *organizational citizenship behavior* dan variabel terikat yaitu kinerja karyawan, serta persamaan teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda, persamaan metode penelitian yaitu kuantitatif dan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Perbedaan dengan penelitian selanjutnya terletak pada waktu penelitian, tempat penelitian dan variabel bebas dalam penelitian ini yang tidak digunakan untuk penelitian selanjutnya yaitu *knowledge management*, dan perbedaan jumlah sampel penelitian.
- 4) Penelitian Utami dan Silalahi (2023) dengan judul Pengaruh Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja, lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian selanjutnya adalah variabel bebas yang digunakan yaitu pelatihan dan disiplin kerja, dan variabel terikat yaitu kinerja karyawan, serta persamaan teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda, persamaan metode penelitian yaitu

kuantitatif dan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Perbedaan dengan penelitian selanjutnya terletak pada waktu penelitian, tempat penelitian dan variabel bebas dalam penelitian ini yang tidak digunakan untuk penelitian selanjutnya yaitu lingkungan kerja, dan perbedaan jumlah sampel pada penelitian.

- 5) Penelitian oleh Ni'mah, dkk (2022) dengan judul Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, kompensasi finansial, gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian selanjutnya adalah variabel bebas yang digunakan yaitu pelatihan dan variabel terikat yaitu kinerja karyawan, serta persamaan teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda, persamaan metode penelitian yaitu kuantitatif dan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Perbedaan dengan penelitian selanjutnya terletak pada waktu penelitian, tempat penelitian dan variabel bebas dalam penelitian ini yang tidak digunakan untuk penelitian selanjutnya yaitu kompensasi finansial, gaya kepemimpinan dan motivasi, perbedaan jumlah sampel penelitian.
- 6) Penelitian oleh Nurjaya (2021) dengan judul Pengaruh Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin kerja, lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian selanjutnya adalah variabel bebas yang digunakan yaitu disiplin kerja dan variabel terikat yaitu kinerja karyawan, serta persamaan teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda, persamaan metode penelitian yaitu kuantitatif dan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Perbedaan dengan penelitian selanjutnya terletak pada waktu penelitian, tempat penelitian dan variabel bebas dalam penelitian ini yang tidak digunakan untuk penelitian selanjutnya yaitu lingkungan kerja dan motivasi kerja, perbedaan jumlah sampel penelitian.

- 7) Penelitian oleh Suryanti (2021) dengan judul Pengaruh Pelatihan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian selanjutnya adalah variabel bebas yang digunakan yaitu pelatihan dan disiplin kerja, dan variabel terikat yaitu kinerja karyawan, serta persamaan teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda, persamaan metode penelitian yaitu kuantitatif dan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Perbedaan dengan penelitian selanjutnya terletak pada waktu penelitian, tempat penelitian, perbedaan jumlah sampel.
- 8) Penelitian oleh Setiawan, dkk (2020) dengan judul Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja dan motivasi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian selanjutnya adalah variabel bebas yang digunakan yaitu pelatihan kerja dan variabel terikat yaitu kinerja karyawan, serta persamaan teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda, persamaan metode penelitian yaitu kuantitatif dan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Perbedaan dengan penelitian selanjutnya terletak pada waktu penelitian, tempat penelitian dan variabel bebas dalam penelitian ini yang tidak digunakan untuk penelitian selanjutnya yaitu motivasi, perbedaan jumlah sampel pada penelitian.

