

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Grand Theory*

a. *Resources Based View (RBV) Theory*

Penelitian ini dilandasi oleh teori *Resources Based View (RBV)*. Dalam menghadapi dunia yang terus berkembang, pengelolaan aspek manusia dalam organisasi menjadi kunci strategis untuk meningkatkan sdm, mempertahankan daya saing, serta memiliki dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Salah satu cara untuk menemukan atau mengidentifikasi keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh instansi adalah dengan pendekatan *Resources Based View (RBV)*. Menurut Ghozali (2020:157) *Resources Based View (RBV)* adalah kerangka kerja manajerial yang digunakan untuk menentukan sumber daya strategis yang dapat dimanfaatkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Resources Based View (RBV) membahas mengenai sumber daya yang dimiliki perusahaan dan bagaimana perusahaan tersebut dapat mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya. Untuk mencapai keunggulan kompetitif, maka perusahaan harus memanfaatkan dan mengembangkan sumber modal perusahaan, salah satunya adalah *intellectual capital* (Wernerfert, 1984). Perusahaan akan mencapai keunggulan kompetitifnya manakala perusahaan tersebut memiliki sumber daya yang unggul (Newbert, 2007). Sumber daya intelektual merupakan salah satu sumber daya yang dinilai penting dan memiliki

peran dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Menurut Fiouni (2007) teori RBV memandang perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kemampuan.

Perbedaan sumber daya dan kemampuan perusahaan dengan perusahaan pesaing akan memberikan keuntungan kompetitif. Kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber dayanya dengan baik dapat menciptakan keunggulan kompetitif sehingga dapat menciptakan nilai bagi perusahaan. Sehingga asumsi dalam teori ini adalah bagaimana perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengelola sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan kemampuan perusahaan. Menurut Widagdo *et al* (2019:149) dalam RBV, perusahaan tidak dapat berharap untuk membeli atau mengambil keunggulan kompetitif berkelanjutan yang dimiliki oleh suatu organisasi lain, karena keunggulan tersebut merupakan sumber daya yang langka, sukar ditiru, dan tidak tergantikan.

2.1.2. Perilaku Organisasi

a. Pengertian Perilaku organisasi

Setiap organisasi yang dibentuk mempunyai tujuan tertentu yang harus dicapai melalui kerjasama manusia yang ada didalamnya. Efektif atau tidaknya tercapai tujuan organisasi sangat ditentukan oleh perilaku manusia yang bekerja dalam organisasi tersebut, baik sebagai individu maupun kelompok. Manajemen memegang peranan strategis dalam meningkatkan kinerja. Melalui pengelolaan yang sudah terencana dengan baik maka akan memandu perilaku orang-orang yang bekerja sama dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Perilaku

manusia dalam kerjasama organisasi menjadi fokus penelitian dalam bidang keilmuan yang disebut perilaku organisasi (*Organizational Behavior*).

Perilaku organisasi menurut Robbins & Judge (2013: 10) bidang studi yang menyelidiki dampak yang dimiliki individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku di dalam organisasi, dengan tujuan menerapkan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Menurut Tewal (2017:4) perilaku organisasi merupakan suatu bidang studi yang menyelidiki perilaku manusia dalam kerjasama organisasi yang didasarkan pada metode ilmiah (*scientific method*). Sedangkan Hartini *et al* (2021:24) perilaku organisasi adalah mencakup studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu untuk mendeterminasi bagaimana perilaku manusia itu mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Para ahli telah memberikan definisi tentang perilaku organisasi, yang dapat diringkas sebagai berikut: Perilaku Organisasi adalah ilmu yang mempelajari tentang perilaku manusia di dalam organisasi serta dampaknya bagi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Faktor-faktor yang Memengaruhi Perilaku Organisasi

Menurut Gani *et al* (2020:67) faktor-faktor yang memengaruhi perilaku organisasi yaitu:

- 1) Peningkatan produktivitas. Organisasi dikatakan produktif jika tujuan dapat dicapai dan proses pencapaian tersebut dilakukan dengan mengubah masukan menjadi keluaran dengan biaya yang paling rendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa produktivitas berhubungan dengan efektivitas dan efisiensi
- 2) Pengurangan kemangkiran. Kemangkiran adalah tindakan tidak masuk kerja tanpa alasan. Tingkat kemangkiran yang tinggi dapat berdampak langsung pada efektivitas dan efisiensi organisasi

- 3) Penurunan *turnover*. *Turnover* adalah pengunduran diri secara permanen dari organisasi, ketika ada seorang karyawan yang meninggalkan perusahaan atau *resign*, dan ada orang lain yang menggantikannya, itulah yang disebut dengan *turnover*. Keluar dan masuknya karyawan dalam sebuah perusahaan tak bisa dihindari karena itu adalah hal yang wajar, bahkan menguntungkan perusahaan karena bisa mendapat karyawan yang lebih baik. Namun, jika *turnover* karyawan terlalu sering terjadi dan mengalami peningkatan, tentunya hal ini akan merugikan perusahaan itu sendiri
- 4) Peningkatan kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah perbedaan antara banyaknya bayaran yang diterima karyawan dan banyaknya yang mereka yakini harus mereka terima. Karyawan dikatakan merasakan puas bila perbedaan bernilai positif secara perhitungan sistematis

c. Pendekatan Perilaku Organisasi

Menurut Gani *et al* (2020:69) mengemukakan pendekatan perilaku organisasi sebagai berikut:

- 1) *Way of thinking*. Tingkat analisis pada level individu, kelompok, dan organisasi
- 2) *Interdisciplinary field*. Memanfaatkan berbagai disiplin, model teori, dan metode dari disiplin yang ada
- 3) *Humanistic orientation*. Manusia dengan segala sikap, perilaku, persepsi, kapasitas, perasaan, dan tujuan merupakan nilai utama
- 4) *Performance oriented*. Selalu mengarah pada kinerja
- 5) *External environment*. Lingkungan eksternal mempunyai pengaruh terhadap perilaku organisasi
- 6) Metode ilmiah (*scientific method*)
- 7) *Application of detention*. Memusatkan perhatian untuk menjadwalkan berbagai permasalahan yang muncul dalam konteks manajemen organisasi

d. Tingkatan Analisis Dalam Perilaku Organisasi

Menurut Tewal *et al* (2017:8) perilaku organisasi merupakan suatu bidang kajian yang menarik dan mendapatkan perhatian yang besar para peneliti dan praktisi manajemen dewasa ini dan dimasa yang akan datang. Kajian perilaku organisasi berfokus pada tiga tingkat analisis yaitu :

- 1) Analisis tingkat individual mengkaji berbagai faktor pribadi yang menentukan dan mendasari perilaku seseorang dalam bekerja mencapai tujuan organisasi. Faktor pribadi ini diantaranya meliputi: ciri biografis, kepribadian, sikap,

persepsi, motivasi. Perilaku kerja individual ini akan menghasilkan keefektifan kinerja individual.

- 2) Analisis tingkat kelompok mengkaji berbagai faktor proses kelompok yang menentukan dan mendasari perilaku kelompok dan interaksi individual dalam bekerja mencapai tujuan organisasi. Faktor proses kelompok ini diantaranya meliputi: pembentukan kelompok dan tim kerja, kepemimpinan, komunikasi, konflik serta kekuasaan dan politik. Perilaku kerja yang timbul dari proses kelompok akan menghasilkan keefektifan kinerja kelompok.
- 3) Analisis tingkat organisasional mengkaji berbagai faktor proses keorganisasian yang menentukan dan mendasari perilaku individual dan perilaku kelompok serta interaksinya dalam bekerja mencapai tujuan organisasi. Faktor proses keorganisasian ini diantaranya meliputi : rancangan struktur organisasi, budaya organisasi, praktek manajemen sumber daya manusia dan perubahan organisasi. Perilaku kerja yang muncul dari proses keorganisasian dan interaksinya dengan proses kelompok dan individu akan menghasilkan keefektifan kinerja organisasi.

2.1.3. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan aspek penting dari upaya mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Dengan kinerja yang unggul dari para pegawai di dalamnya, perusahaan atau instansi tersebut dapat meraih tujuan yang diinginkan. Hal ini disebabkan oleh kinerja sebagai penentu keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi.

Menurut Khaeruman (2021:8) kinerja merupakan pencapaian hasil kerja atau prestasi kerja dari sasaran yang harus dicapai oleh seorang pegawai/karyawan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Menurut Kompri (2020:2) kinerja atau *performance* 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. Sedangkan menurut Wibowo (2007:7) kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari

pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah mengacu pada sejauh mana seseorang berhasil mencapai tujuan, tanggung jawab, dan mampu untuk memenuhi target kerja serta sejauh mana karyawan dapat mengintegrasikan umpan balik untuk meningkatkan kinerjanya di tempat kerja.

b. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja

Menurut Kompri (2020:8) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- 1) Sikap mental
Sikap mental yang dimiliki seorang karyawan akan memberikan pengaruh terhadap kinerjanya. Sikap mental yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja yang dimiliki seorang karyawan
- 2) Pendidikan
Pendidikan yang dimiliki seorang karyawan memengaruhi kinerja karyawan tersebut. Semakin tinggi pendidikan seorang karyawan maka kemungkinan kinerjanya juga semakin tinggi
- 3) Keterampilan
Karyawan yang memiliki keterampilan akan mempunyai kinerja yang lebih baik dari pada karyawan yang tidak mempunyai keterampilan
- 4) Kepemimpinan
Kepemimpinan manajer memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawannya. Manajer yang mempunyai kepemimpinan yang baik akan dapat meningkatkan kinerja bawahannya
- 5) Tingkat penghasilan
Tingkat keberhasilan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya apabila mempunyai penghasilan yang sesuai
- 6) Kedisiplinan
Kedisiplinan yang kondusif dan nyaman akan dapat meningkatkan kinerja karyawan
- 7) Komunikasi
Para karyawan dan manajer harus senantiasa menciptakan komunikasi yang harmonis dan baik. Dengan adanya komunikasi yang baik maka akan mempermudah dalam menjalankan tugas perusahaan
- 8) Sarana dan prasarana
Perusahaan harus memberikan fasilitas atau sarana dan prasarana yang dapat mendukung kinerja karyawan

- 9) Kesempatan berprestasi
Adanya kesempatan berprestasi dalam perusahaan dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk selalu meningkatkan kinerjanya

c. Karakteristik Kinerja Karyawan

Menurut Silaen *et al* (2021:6) mengatakan bahwa orang yang mempunyai kinerja tinggi memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Mempunyai komitmen yang tinggi
- 2) Risiko yang dihadapi berani diambil dan ditanggung
- 3) Tujuan yang realistis dimiliki
- 4) Memperjuangkan tujuan untuk direalisasikan dan rencana kerja yang menyeluruh dimiliki
- 5) Umpan balik dari seluruh kegiatan kerja yang dilakukan dapat dimanfaatkan
- 6) Rencana yang telah diprogramkan dapat direalisasikan

d. Indikator Kinerja

Menurut Kompri (2020:272), lima (5) aspek yang dijadikan indikator atau ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang, adalah:

- 1) *Quality of work*, yang terdiri dari komponen mutu hasil pekerjaan dan sikap dalam bekerja
- 2) *Promptness*, yang terdiri dari komponen tingkat kehadiran dan pemanfaatan waktu luang
- 3) *Initiative*, yang terdiri dari komponen tingkat inisiatif dan tanggung jawab terhadap pekerjaan
- 4) *Capability*, yang terdiri dari komponen keandalan dalam menyelesaikan tugas dan pengetahuan tentang pekerjaan
- 5) *Communication*, yang terdiri dari komponen kejujuran dalam menyampaikan pendapat dan kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan

2.1.4. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan dorongan yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena keberadaannya dapat mendorong perkembangan organisasi tersebut menuju

arah yang lebih maju. Dengan adanya motivasi, dalam suatu organisasi tidak hanya meningkatkan semangat kerja individu, tetapi juga memperkuat sinergi antar anggota tim.

Menurut Kompri (2020:100) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak dalam mencapai tujuan. Sedangkan menurut Farida & Hartono (2016:25) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Definisi lain menyatakan bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan (Wibowo, 2007:322-323).

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan internal dan eksternal yang mendorong individu untuk bekerja dengan maksimal untuk mencapai tujuan dan memberikan kontribusi positif dalam bekerja.

b. Faktor yang Memengaruhi Motivasi

Menurut Khaeruman (2021:31) mengemukakan faktor-faktor yang dapat memengaruhi motivasi diantaranya sebagai berikut:

1) Faktor-faktor Individual

Yang tergolong faktor-faktor yang sifatnya individual diantaranya, yaitu:

- a) Tujuan-tujuan (*goals*)
- b) Kebutuhan-kebutuhan (*needs*)

2) Faktor-faktor Organisasional

Yang tergolong faktor-faktor yang berasal dari organisasi, meliputi:

- a) Pembayaran atau gaji (*pay*)
- b) Keamanan pekerjaan (*job security*)
- c) Sesama pekerja (*co-workers*) atau kerjasama
- d) Pengawasan (*supervision*)
- e) Pujian (*praise*)

c. Jenis-jenis Motivasi

Menurut Khaeruman (2021:30) jenis-jenis motivasi yang umumnya diberikan kepada seorang individu dalam lingkup perusahaan adalah, sebagai berikut:

- 1) Motivasi positif (insentif positif)
Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat karena manusia umumnya senang menerima yang baik-baik saja
- 2) Motivasi negatif (insentif negatif)
Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahannya dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik

d. Indikator Motivasi

Menurut Mangkunegara (2009:93) motivasi merupakan sebuah energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri guna mencapai tujuan tertentu. Indikator dari motivasi adalah sebagai berikut:

- 1) Tanggung jawab, memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya
- 2) Semangat, melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya.
- 3) Memiliki peluang, keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan.
- 4) Pengakuan atas kinerja, keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.
- 5) Mencoba hal baru, keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya.

2.1.5. Lingkungan Kerja

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja di dalam perusahaan memegang peranan yang sangat penting dalam usaha meningkatkan kinerja dan menciptakan produktivitas pegawai yang optimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyediakan kondisi kerja yang sesuai agar pegawai dapat bekerja secara efektif.

Menurut Farida & Hartono (2016:10) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Sedangkan menurut Khaeruman (2021:56) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya pada saat jam kerja.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah tempat dimana seorang pegawai bekerja dan mencakup faktor-faktor seperti, hubungan dengan rekan kerja, fasilitas yang diberikan serta kondisi fisik dan psikologis di tempat kerja.

b. Faktor-faktor lingkungan kerja

Faktor-faktor menurut Khaeruman (2021:57) diantaranya adalah:

- 1) Penerangan/Cahaya di Tempat Kerja
- 2) Temperatur di Tempat Kerja
- 3) Kelembaban di Tempat Kerja
- 4) Sirkulasi Udara di Tempat Kerja
- 5) Kebisingan di tempat kerja
- 6) Getaran Mekanis di Tempat Kerja
- 7) Bau-bauan di Tempat Kerja
- 8) Tata Warna di Tempat Kerja
- 9) Dekorasi di Tempat Kerja
- 10) Keamanan di Tempat Kerja

c. Jenis Lingkungan Kerja

Secara garis besar terdapat 2 jenis lingkungan kerja menurut Khaeruman (2021:56):

- 1) Lingkungan kerja fisik
Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.
- 2) Lingkungan kerja non-fisik
Lingkungan kerja non-fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik **hubungan** dengan atasan maupun sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan

d. Indikator Lingkungan Kerja

Indikator lingkungan kerja menurut Khaeruman (2021:62):

- 1) Aman, maksudnya lingkungan kerja yang aman akan membuat kondisi kerjaan menjadi nyaman dari segala bentuk gangguan.
- 2) Tempat yang layak, maksudnya jika tempat kerja terlalu sempit, suhu yang panas akan membuat karyawan tidak berkonsentrasi dalam mengerjakan kegiatannya sehingga kerjaan menjadi tidak efektif.
- 3) Orang yang ada di dalam lingkungan kerja, maksudnya perhatian, sikap, keramahan, kepedulian antar karyawan sangatlah penting karena itu pokok utama yang akan membuat karyawan menjadi giat untuk bekerja.

2.1.6. *Organizational Citizenship Behavior*

a. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Secara sederhana, *Organizational Citizenship Behavior* dapat dijelaskan sebagai perilaku karyawan yang secara sukarela melampaui standar tugas yang telah ditetapkan untuk mereka, dengan tujuan mendukung kelangsungan perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuannya. Karyawan yang menunjukkan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi merupakan aset berharga bagi organisasi. Mereka cenderung patuh terhadap perintah atasan tanpa banyak

mempertimbangkan imbalan yang mereka terima. Mereka bersedia melaksanakan tugas-tugas tersebut tanpa terlalu memikirkan konsekuensi atau imbalan yang mereka dapatkan.

Organizational Citizenship Behavior didefinisikan Organ (1988) sebagai berikut:

Individual behavior that is discretionary, not directly recognized by the formal reward system and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization. By, discretionary, we mean that the behavior is not an enforceable requirement of the role or the job description, that is, the clearly spesifiable terms of the person's employment construct with the organization; the behavior is rather a matter of personal choice, such that, its omission is not generally understood as punishable (Otzurk, 2010:14).

Definisi di atas menjelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku individu yang bersifat sukarela, tidak langsung diakui oleh sistem imbalan formal, dan secara keseluruhan meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Dengan “sukarela” dimaksudkan bahwa perilaku tidak menuntut peran atau deskripsi pekerjaan yang sifatnya memaksa/wajib, yaitu, syarat-syarat bekerja dengan perusahaan/organisasi yang secara jelas dirinci. Pekerjaan tersebut lebih bersifat pilihan personal, dan dengan demikian, jika tidak dilakukan tidak mendapat hukuman. Menurut Naway (2018:69) *Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku sukarela dan positif yang dilakukan oleh anggota organisasi di luar tugas utama mereka. *Organizational Citizenship*

Behavior mencakup kontribusi tambahan seperti membantu rekan kerja, partisipasi aktif, dan dukungan terhadap tujuan organisasi. Perilaku ini tidak termasuk dalam tugas resmi, namun dapat meningkatkan efektivitas dan atmosfer kerja dalam suatu organisasi.

b. Faktor-faktor *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Agustina *et al* (2022:181) faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* adalah:

- 1) karakteristik individu
- 2) Karakteristik pekerjaan
- 3) Karakteristik organisasi
- 4) Kepemimpinan
- 5) Pertukaran yang terjadi di organisasi

c. Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Indikator *organizational citizenship behavior* menurut Organ (2006) terdapat lima (5) indikator terpisah yaitu:

- 1) *Altruism*, adalah tindakan karyawan untuk membantu rekan kerja yang menghadapi kesulitan, baik itu terkait tugas di dalam organisasi maupun masalah pribadi mereka.
- 2) *Civic virtue*, adalah perilaku yang mencerminkan tanggung jawab terhadap kehidupan organisasi, di mana karyawan cenderung untuk mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk memberikan rekomendasi tentang cara meningkatkan prosedur di organisasi, dan melindungi sumber daya yang dimiliki oleh organisasi.
- 3) *Conscientiousness*, adalah perilaku yang ditunjukkan dengan usaha untuk melampaui harapan yang ditetapkan oleh perusahaan, di mana perilaku sukarela ini bukanlah tugas atau kewajiban dari karyawan tersebut.
- 4) *Courtesy*, adalah tindakan untuk menjaga hubungan yang baik dengan rekan kerja guna menghindari masalah antar karyawan. Dengan memiliki *courtesy*, seseorang menunjukkan penghargaan dan perhatian terhadap orang lain.
- 5) *Sportsmanship*, adalah perilaku yang menunjukkan toleransi terhadap situasi yang tidak ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merujuk pada studi-studi sebelumnya yang dilakukan dalam suatu bidang pengetahuan tertentu. Penelitian terdahulu ini mencakup literature, data, dan temuan yang telah dihasilkan oleh peneliti sebelumnya, yang menjadi dasar atau referensi untuk penelitian yang sedang dilakukan. Hasil penelitian yang berkaitan dengan pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

Sidik *et al* (2023) hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Semangat Kerja, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan Pada Kantor Batam Televisi Kota Batam.

Sartika *et al* (2022) hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa baik secara parsial dan simultan lingkungan kerja, kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen di Politeknik Ganesha Medan.

Kurniawan *et al* (2019) hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior*, Motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN XII Kebun Glantangan.

Rahayu *et al* (2023) hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. *Organizational Citizenship Behavior* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Rizky *et al* (2020) hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PG. Kebon Agung Malang, sedangkan variabel *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pegawai PG. Kebon Agung Malang.

Maghfiroh *et al* (2023) hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior*, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPBD Kabupaten Lumajang.

Rusliyani *et al* (2023) hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa profesionalisme dan komitmen tidak berpengaruh terhadap kinerja guru SMK PGRI Lumajang sedangkan motivasi berpengaruh terhadap kinerja guru SMK PGRI Lumajang.

Rizki *et al* (2022) hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Prasetya *et al* (2019) hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi, Prestasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan puskesmas Sumbersari.

Anjarwati *et al* (2019) hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan dalam mewujudkan kinerja karyawan PT. Pos (Persero) Lumajang, sedangkan untuk variabel motivasi berpengaruh secara signifikan dalam mewujudkan kinerja karyawan PT. Pos (Persero) Lumajang.

Sedangkan secara simultan terdapat pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Pos (Persero) Lumajang.

Penelitian diatas disajikan dalam ringkasan penelitian terdahulu pada tabel

2.1 sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
1.	Sidik <i>et al</i> (2023)	Pengaruh Semangat Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Batam Televisi	a. Semangat Kerja (X1) b. Motivasi Kerja (X2) c. Lingkungan Kerja (X3) d. Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Semangat Kerja, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan Pada Kantor Batam Televisi Kota Batam
2.	Sartika <i>et al</i> (2022)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Dosen (Study Empiris Pada Politeknik Ganesha Medan)	a. Lingkungan Kerja (X1) b. Kepuasan Kerja (X2) c. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (X3) d. Kinerja (Y)	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa baik secara parsial dan simultan lingkungan kerja, kepuasan kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen di Politeknik Ganesha Medan.
3.	Kurniawan <i>et al</i> (2019)	Dampak <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja	a. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (X1) b. Motivasi Kerja (X2)	Regresi Linier Berganda	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh

No	Nama Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
		Terhadap Kinerja Karyawan	c. Kepuasan Kerja (X3) d. Kinerja Karyawan (Y)		signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN XII Kebun Glantangan.
4.	Rahayu <i>et al</i> (2023)	Pengaruh Motivasi Kerja Dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Aparatur Sipil Negara Dinas Kesehatan Kota Tasikmalaya)	a. Motivasi kerja (X1) b. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (X2) c. Kinerja Pegawai (Y)	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
5.	Rizky <i>et al</i> (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan	a. Budaya Organisasi (X1) b. Motivasi (X2) c. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (X3) d. Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variable budaya organisasi dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PG. Kebon Agung Malang, sedangkan variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pegawai PG. Kebon Agung Malang.
6.	Maghfiroh <i>et al</i> (2023)	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap	a. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (X1) b. Motivasi (X2)	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa OCB, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

No	Nama Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
		Kinerja Pegawai (Studi Kasus di Kantor BPBD Kabupaten Lumajang)	c. Disiplin Kerja (X3) d. Kinerja Pegawai (Y)		BPBD Kabupaten Lumajang.
7.	Rusliyani <i>et al</i> (2023)	Pengaruh Profesionalisme, Motivasi Kerja dan Komitmen terhadap Kinerja Guru SMK PGRI Lumajang	a. Profesionalisme (X1) b. Motivasi Kerja (X2) c. Komitmen (X3) d. Kinerja (Y)	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa profesionalisme dan komitmen tidak berpengaruh terhadap kinerja guru SMK PGRI Lumajang sedangkan motivasi berpengaruh terhadap kinerja guru SMK PGRI Lumajang.
8.	Rizki <i>et al</i> (2022)	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	a. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (X1) b. Kompensasi (X2) c. Kinerja (Y)	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
9.	Prasetya <i>et al</i> (2019)	Pengaruh Motivasi, Prestasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Puskesmas Sumbersari Kecamatan Rowokangkung Kabupaten Lumajang	a. Motivasi (X1) b. Prestasi (X2) c. Kepuasan Kerja (X3) d. Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi, Prestasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan puskesmas Sumbersari.
10.	Anjarwati <i>et al</i> (2019)	Dampak Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja	a. Kompensasi (X1) b. Motivasi (X2)	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan dalam

No	Nama Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
		Karyawan Pt. c. Pos (Persero) Lumajang	Kinerja Karyawan (Y)		mewujudkan kinerja karyawan ,sedangkan untuk variabel motivasi berpengaruh secara signifikan dalam mewujudkan kinerja karyawan. Dan secara simultan terdapat pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Pos (Persero) Lumajang.

Sumber data: Penelitian Terdahulu

2.3. Kerangka Penelitian

2.3.1. Kerangka Pemikiran

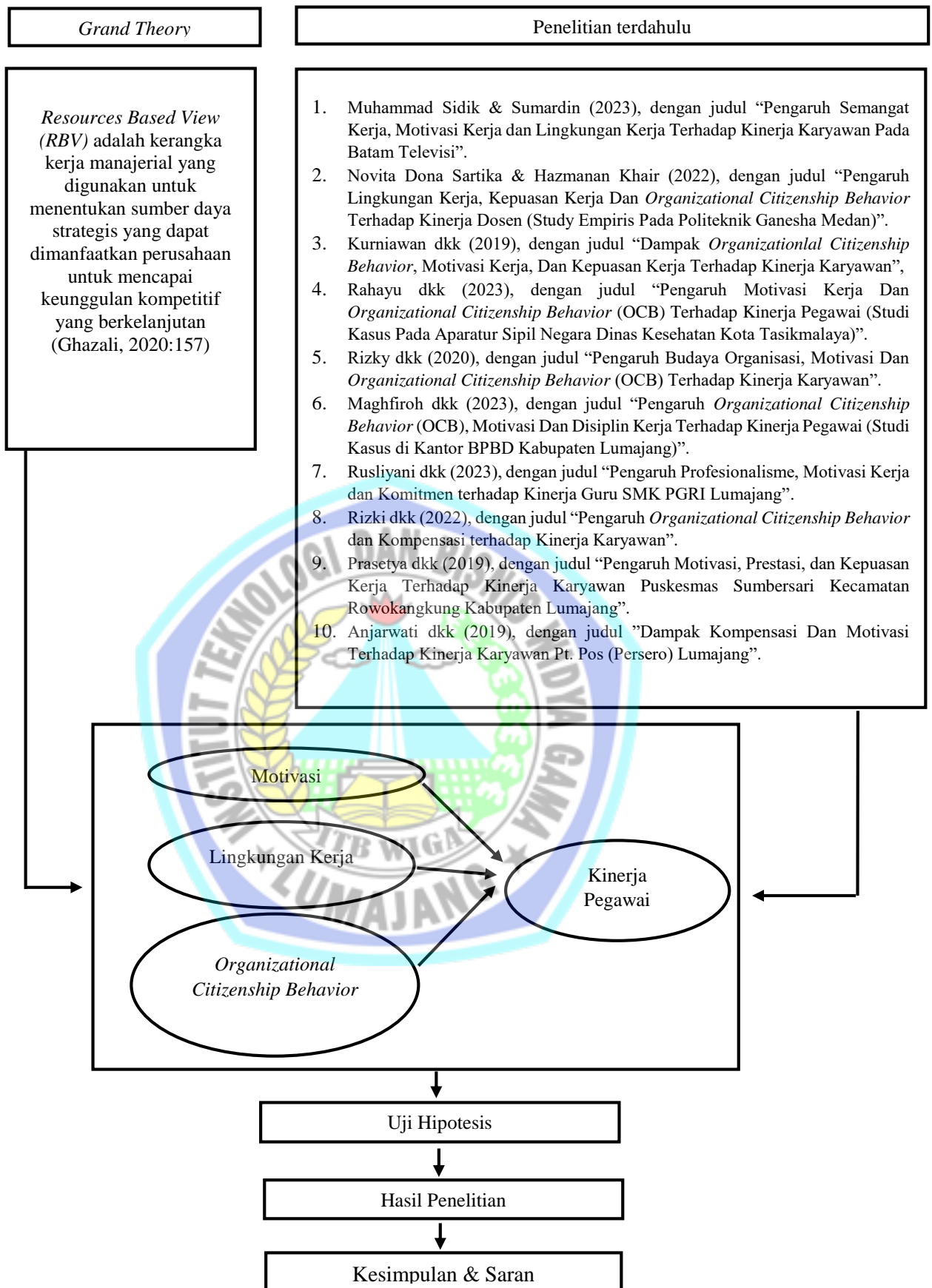
Menurut Priadana & Sunarsi (2021:104) kerangka berpikir adalah sebuah model atau gambaran yang didalamnya menjelaskan hubungan variabel dengan variabel yang lainnya. Sebaiknya kerangka berpikir dibuat dalam bentuk diagram atau skema, dengan tujuan mempermudah memahami beberapa variabel data yang akan dipelajari pada tahap selanjutnya.

Menurut Hardani *et al* (2020:322) Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen. Bila dalam penelitian ada variabel moderator dan intervening, maka juga perlu dijelaskan, mengapa variabel itu ikut dilibatkan dalam penelitian. Pertautan antar variabel tersebut, selanjutnya dirumuskan ke dalam bentuk paradigma penelitian.

Oleh karena itu pada setiap penyusunan paradigma penelitian harus didasarkan pada kerangka berfikir.

Oleh karena itu, kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis hubungan antar variabel yang akan diteliti. Penelitian ini terdiri dari variabel independen (X) yaitu Motivasi (X1), Lingkungan Kerja (X2), dan *Organizational Citizenship Behavior* (X3). Variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y).



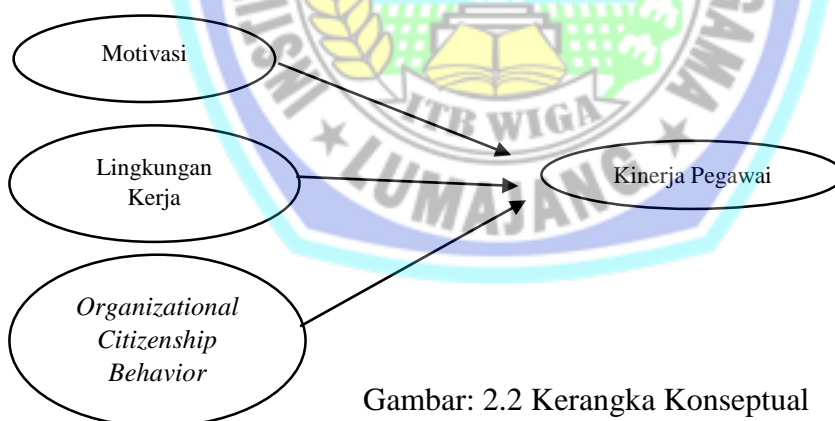


Gambar 2.1 kerangka Pemikiran
 Sumber: Teori Relevan & Penelitian Terdahulu

2.3.2. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual menurut Priadana & Sunarsih (2021:109) adalah sebuah kerangka yang didalamnya menjelaskan konsep yang terdapat pada asumsi teoritis, yang kemudian digunakan untuk mengistilahkan unsur yang terdapat dalam objek yang akan diteliti serta menunjukkan adanya hubungan antara konsep tersebut.

Riset ini dilakukan untuk membangun dan mengkaji relasi antara variabel Motivasi (X1), Lingkungan Kerja (X2), dan *Organizational Citizenship Behavior* (X3) terhadap variabel (Y) yaitu Kinerja pegawai di Puskesmas Kedungjajang. Oleh karena itu, hipotesis penelitian ini dapat diidentifikasi dan diuji dengan menggunakan kerangka konseptual. Berikut adalah kerangka konseptual penelitian ini:



Gambar: 2.2 Kerangka Konseptual
Sumber: Diolah oleh peneliti 2024

Dalam penelitian ini, paradigma bentuk elips digunakan. Menurut Ferdinand (2016:182-183) menjelaskan jika variabel yang diteliti mempunyai beberapa indikator atau lebih dari satu indikator maka menggunakan paradigma bentuk elips, variabel yang digambarkan dengan diagram elips disebut sebagai

variabel laten atau variabel yang dibentuk dengan menggunakan variabel terobservasi.

2.4. Hipotesis

Hipotesis penelitian merupakan suatu hipotesis yang dinyatakan oleh peneliti. Pengertian hipotesis penelitian adalah jawaban atau kesimpulan sementara atas permasalahan pada penelitian yang diyakini kebenarannya. Hipotesis penelitian yang diajukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

a. Hipotesis pertama

Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan (Wibowo, 2007:322).

Berdasarkan penjelasan tersebut maka untuk meningkatkan kinerja pegawai diperlukan motivasi untuk mendorong pegawai supaya bersemangat dalam melakukan aktivitas pekerjaannya dan memberikan yang terbaik untuk instansi tempat mereka bekerja.

Hal ini didukung oleh temuan penelitian Sidik & Sumardin (2023) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis dalam penelitian ini terkait variabel motivasi yaitu:

H1 : Diduga terdapat pengaruh motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Puskesmas Kedungjajang Kab. Lumajang.

b. Hipotesis kedua

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Farida & Hartono, 2016:10).

Berdasarkan pernyataan tersebut, lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif tentu akan membuat pegawai betah dan produktif sehingga akan meningkatkan kinerja para pegawai.

Hal ini didukung oleh temuan penelitian Sartika *et al* (2022) yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Maka hipotesis dalam penelitian ini terkait variabel lingkungan kerja yaitu:

H2 : Diduga terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap Kinerja Pegawai di Puskesmas Kedungjajang Kab. Lumajang.

c. Hipotesis ketiga

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Naway, 2018:69).

Berdasarkan pernyataan tersebut, *Organizational citizenship behavior* ini perilaku sukarela pegawai dalam membantu kegiatan operasional perusahaan atau instansi tempat mereka bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja.

Hal ini didukung oleh temuan penelitian Rizki *et al* (2022) hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis dalam penelitian ini terkait variabel *Organizational citizenship behavior* yaitu:

H3 : Diduga terdapat pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai di Puskesmas Kedungjajang Kab. Lumajang

