

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

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

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

Karyawan merupakan sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan yang harus berperan aktif dalam pencapaian tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan, perusahaan harus mampu memberdayakan semua sumber daya manusia yang dimilikinya dengan baik guna meningkatkan daya saing antar perusahaan. Selain itu dibutuhkan upaya yang maksimal agar suatu perusahaan dapat tumbuh dan berkembang dengan kuat agar mampu mengantisipasi setiap perubahan yang dapat mengancam suatu perusahaan. Salah satu caranya adalah dengan peningkatan kinerja karyawan (Pristiwati & Sunuharyo, 2018).

Kualitas sumber daya manusia yang baik akan menghasilkan kinerja perusahaan yang maksimal. Oleh karena itu perusahaan harus mampu mengukur seberapa baik kinerja karyawannya. Karyawan dengan kinerja yang baik maka produktivitas secara maksimal dapat meningkatkan target yang diharapkan perusahaan agar perusahaan dapat bersaing bahkan bertahan lama. Menurut Robbins & Coulter (2016) kinerja adalah hasil akhir dari sebuah aktivitas. Aktivitas dilaksanakan dengan bekerja seefisien dan seefektif mungkin sehingga menghasilkan kinerja dari aktivitas tersebut.

Menurut Robbins (2001) dalam (Maharani & Widiartanto, 2017) kinerja sebagai suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Menurut Rivai (2008) dalam (Pristiwati & Sunuharyo, 2018) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral etika.

Menurut Robbins (2006) dalam (Margareta dkk., 2019) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas untuk tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Hasibuan (2009) dalam (Pristiwati & Sunuharyo, 2018) kinerja atau prestasi kerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Kinerja karyawan adalah pencapaian tugas, dimana karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi menurut Handoko (2010) dalam (Dharma, 2018). Menurut Griffin (2005) dalam (Rambe, 2018) menyatakan bahwa kinerja kerja ditentukan tiga hal yaitu kemampuan, keinginan dan lingkungan. Jadi kinerja karyawan adalah hasil akhir dari sebuah aktivitas atau tugas yang telah dilaksanakan

karyawan dengan seefisien dan seefektif mungkin untuk mencapai target perusahaan.

#### **a. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan**

Mathis dan Jackson (2006) dalam (Kartika dkk., 2018) ada beberapa faktor kinerja karyawan, antara lain:

##### 1) Kuantitas

Diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah tugas yang diberikan dan hasil dari tugas itu sendiri.

##### 2) Kualitas

Diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

##### 3) Ketepatan waktu

Dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal sampai menjadi output dan dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

##### 4) Efektivitas

Dapat memanfaatkan secara maksimal sumber daya dan waktu yang ada untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.

5) Kehadiran

Tingkat kehadiran karyawan menentukan kinerja karyawan.

**b. Indikator-Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Mathis dan Jackson (2011) dalam (Wati & Surjanti, 2018) bahwa ada 5 (lima) indikator-indikator ukuran kinerja karyawan, yakni:

1) Kuantitas dari hasil

Kemampuan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan dengan jumlah hasil kerja yang telah ditentukan.

2) Kualitas dari hasil

Syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan karyawan dalam mencapai pekerjaan.

3) Ketepatan waktu dari hasil

Penyelesaian pekerjaan dengan waktu yang telah ditentukan.

4) Kehadiran

Kehadiran karyawan ditempat kerja.

5) Kemampuan bekerja sama

Kesediaan untuk bekerja sama dengan rekan kerja.

**2. Efikasi Diri (*Self Efficacy*)**

Teori perspektif menurut Bandura (1997) efikasi diri (*self efficacy*) apa yang dirasakan mengacu pada suatu keyakinan pada kemampuan seseorang untuk mengatur dan melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk menghasilkan pencapaian tertentu. Peristiwa-peristiwa dimana

pengaruh *self efficacy* diterapkan sangat bervariasi. Pengaruh mungkin memerlukan seperti pengaturan motivasi sendiri, proses berpikir, keadaan afektif dan tindakan, atau mungkin melibatkan perubahan kondisi lingkungan, tergantung pada apa yang ingin dikelola.

Keyakinan orang akan efikasinya memiliki efek yang beragam. Keyakinan semacam itu mempengaruhi tindakan yang harus dikejar orang, seberapa besar upaya yang mereka lakukan dalam upaya tertentu, berapa lama mereka akan bertahan dalam menghadapi rintangan dan kegagalan, ketahanan mereka terhadap kesulitan, apakah pola pikir mereka menghalangi diri sendiri atau membantu diri sendiri, tunduk pada banyak tekanan dan depresi yang mereka alami dalam mengatasi tuntutan lingkungan yang membebani dan tingkat prestasi yang mereka sadari (Bandura, 1997).

Semakin tinggi efikasi diri yang dimiliki karyawan, semakin baik kinerja karyawan tersebut. Tetapi ketika seorang karyawan merasa bahwa dirinya tidak memiliki keyakinan terhadap kemampuan yang dimiliki. Sehingga memunculkan suatu persepsi bahwa tugas yang dihadapinya dianggap sulit tanpa mengetahui kemampuan yang ada dalam dirinya. Hal tersebut akan membuat karyawan untuk menghindari tugas yang sulit dan lebih memilih untuk mengerjakan tugas yang lebih mudah. Suatu keyakinan individu bahwa dia mampu untuk melaksanakan tugas (Robbins & Judge, 2014).

Menurut Bandura (1995) menyatakan bahwa efikasi diri (*self efficacy*) adalah kemampuan seseorang untuk mengatur dan melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk mengelola situasi prospektif. Keyakinan efikasi mempengaruhi cara berpikir, merasakan, memotivasi diri sendiri dan bertindak. Sedangkan menurut Bandura (1994) *self efficacy* (efikasi diri) sebagai keyakinan seseorang mengenai kemampuan mereka untuk menghasilkan tingkat kinerja tertentu yang berpengaruh atas peristiwa kehidupan mereka.

Menurut Bandura (1977) dalam (Tian et al., 2019) efikasi diri didefinisikan sebagai keyakinan individu pada kemampuan mereka untuk melakukan tugas dengan sukses. Menurut Hartline & Ferrell (1996) *self efficacy* adalah penilaian diri mengenai kemampuan dalam mengerjakan sesuatu. Menurut Lunenburg (2011) dalam (Widyawati et al., 2018) mengemukakan bahwa *self efficacy* adalah keyakinan individu dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam berbagai situasi dan mampu menentukan tindakan dalam menyelesaikan tugas atau masalah tertentu, sehingga individu mampu mengatasi hambatan dan mencapai tujuan yang diharapkan.

Menurut Iroegbu (2015) dalam (Astutik & Surjanti, 2018) menjelaskan bahwa *self efficacy* merupakan kondisi sosial yang mengacu pada kepercayaan diri seseorang dalam kemampuan menyelesaikan tugas yang diberikan dan seseorang tersebut mampu diandalkan untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja dirinya sendiri. Menurut Cherian dan Jolly

(2013) dalam (Astutik & Surjanti, 2018) mengatakan bahwa *self efficacy* sebenarnya mengacu pada penilaian orang, kemampuan mereka untuk mengatur dan melaksanakan tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai jenis kerja yang ditunjuk.

Menurut Kreitner & Kinicki (2005) dalam (Kartika dkk., 2018) mendefinisikan *self efficacy* adalah keyakinan diri seseorang terhadap kemampuan diri sendiri untuk memberikan kinerja atas aktivitas atau perilaku dengan sukses. Sedangkan Luthans (2014) dalam (Lestari, 2019) menyatakan bahwa *self efficacy* mengacu kepada keyakinan diri mengenai kemampuan untuk memotivasi sumber daya kognitif dan tindakan yang diperlukan agar berhasil dalam melaksanakan tugas tertentu. Jadi efikasi diri (*self efficacy*) adalah suatu keyakinan dan kepercayaan diri seseorang terhadap kemampuannya sendiri dalam melaksanakan serta menyelesaikan tugas atau pekerjaannya.

#### **a. Sumber-Sumber Efikasi Diri**

Menurut Bandura (1997) keyakinan efikasi diri (*self efficacy*) dibangun dari 4 (empat) sumber utama informasi, yakni:

- 1) Pengalaman Penguasaan yang Aktif (*Enactive Mastery Experiences*)

Sumber informasi *self efficacy* yang paling penting karena memberikan bukti paling otentik tentang apakah seseorang mengerahkan apapun untuk keberhasilannya. Keberhasilan

membangun keyakinan yang pada *self efficacy* seseorang, sementara kegagalan menurunkannya.

2) Pengalaman Perwakilan (*Vicarious Experience*)

Seseorang tidak hanya bergantung pada pengalaman aktif sebagai sumber informasi penting tentang kemampuan mereka. Penilaian efektivitas sebagian dipengaruhi oleh pengalaman perwakilan yang dimediasi melalui pencapaian yang dimodelkan. Jadi, pemodelan ini proses paling efektif untuk meningkatkan rasa *self efficacy* seseorang.

3) Persuasi Sosial (*Social Persuasion*)

Sebagai cara untuk memperkuat keyakinan bahwa mereka memiliki apa yang diperlukan untuk berhasil. Orang yang diyakinkan secara lisan bahwa mereka memiliki kemampuan untuk menguasai aktivitas tertentu cenderung memobilisasi upaya yang lebih besar dan mempertahankannya daripada jika mereka menyimpan keraguan diri dan berdiam. Sejauh dorongan persuasi dalam *self efficacy* dirasakan, maka membuat seseorang berusaha cukup keras untuk berhasil, meningkatkan pengembangan keterampilan dan rasa *self efficacy*.

4) Keadaan Fisiologis dan Afektif (*Physiological and Affective States*)

Dalam menilai kemampuan seseorang, sebagian orang mengandalkan informasi sosial yang disampaikan oleh keadaan

fisiologis dan emosional. Indikator somatik dari *self efficacy* sangat relevan dalam melibatkan pencapaian fisik, fungsi kesehatan dan mengatasi stres. Menafsirkan dari reaksi stress seseorang dan ketegangan sebagai tanda-tanda kerentanan terhadap kinerja yang buruk. Dalam melibatkan kekuatan dan stamina, kelelahan, sakit dan nyeri sebagai tanda-tanda kelemahan fisik.

#### **b. Dimensi-Dimensi Efikasi Diri**

Menurut Bandura (1997), terdapat beberapa dimensi efikasi diri (*self efficacy*), antara lain:

##### 1) *Level* (Tingkat)

Dimensi ini terkait dengan tingkat kesulitan tugas. Pada tugas yang mudah dan sederhana, *self efficacy* seseorang akan tinggi, sedangkan pada tugas-tugas yang rumit dan membutuhkan kompetensi yang tinggi, *self efficacy* akan rendah. Seseorang dengan *self efficacy* yang tinggi cenderung memilih tugas yang tingkat kesulitannya sesuai dengan kemampuannya.

##### 2) *Generality* (Umum)

Dimensi ini berkaitan dengan penguasaan seseorang terhadap bidang atau tugas pekerjaan. Seseorang bisa menyatakan dirinya memiliki *self efficacy* pada aktivitas yang luas atau terbatas pada aktivitas tertentu saja. Seseorang dengan *self efficacy* yang tinggi akan mampu menguasai beberapa bidang sekaligus untuk menyelesaikan tugas, sedangkan seseorang dengan *self efficacy*

yang rendah hanya menguasai sedikit bidang yang diperlukan dalam menyelesaikan suatu tugas.

### 3) *Strength* (Kekuatan)

Dimensi ini lebih menekankan pada tingkat kekuatan atau kemantapan seseorang terhadap keyakinan. *Self efficacy* menunjukkan bahwa tindakan yang dilakukan akan memberikan hasil sesuai dengan yang diharapkan seseorang. Orang yang memiliki keyakinan yang kuat pada kemampuan mereka akan bertahan dalam upaya mereka meskipun kesulitan dan rintangan yang tak terhitung banyaknya. Mereka tidak mudah kewalahan oleh kesulitan.

#### **c. Indikator-Indikator Efikasi Diri**

Menurut Hartline & Ferrell (1996) terdapat delapan indikator efikasi diri (*self efficacy*), antara lain:

- 1) Seseorang merasa pekerjaan yang dilakukan cocok dengan kemampuan diri.
- 2) Seseorang mampu menyesuaikan diri dengan pekerjaan di suatu perusahaan.
- 3) Seseorang merasa pekerjaan yang dilakukan memenuhi ekspektasi diri.
- 4) Seseorang memiliki pengetahuan teknis untuk menyelesaikan pekerjaannya.

- 5) Seseorang merasa yakin memiliki kemampuan dan keterampilan yang sama atau melebihi rekan kerja.
- 6) Pengalaman dan pencapaian sebelumnya membantu seseorang dalam meningkatkan rasa percaya diri untuk mengerjakan pekerjaan di suatu perusahaan.
- 7) Seseorang merasa bisa menyelesaikan pekerjaan yang lebih menantang daripada yang biasanya dilakukan.
- 8) Secara profesional, seseorang merasa pekerjaannya dapat memenuhi harapan terhadap dirinya sendiri.

### **3. Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristic*)**

Dalam teori *Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory* (Motivasi Melalui Desain Kerja: Uji Teori) menurut Hackman & Oldham (1976) model karakteristik pekerjaan (*the job characteristic model- JCM*) pada tingkat paling umum didasarkan pada lima dimensi pekerjaan inti atau disebut *five "core" job dimensions* sebagai pemicu tiga keadaan psikologis. Tiga keadaan psikologis ini antara lain: pengalaman kebermaknaan pekerjaan (sejauh mana individu mengalami pekerjaan sebagai pekerjaan yang secara umum bermakna, berharga, dan bermanfaat), tanggung jawab yang dialami atas hasil pekerjaan (sejauh mana individu merasa bertanggung jawab secara pribadi dan bertanggung jawab atas hasil pekerjaan yang dia lakukan) dan pengetahuan hasil kegiatan kerja (sejauh mana individu mengetahui dan memahami, secara terus menerus, seberapa efektif dia melakukan pekerjaannya). Menurut

model karakteristik pekerjaan bahwa potensi keseluruhan dari suatu pekerjaan untuk mendorong motivasi kerja internal.

Menurut Hackman & Oldham (1976) karakteristik pekerjaan merupakan atribut individu yang menentukan seberapa positif seseorang akan menanggapi pekerjaan yang kompleks dan menantang. Sedangkan menurut Hackman & Oldham (1975) instrument *Job Diagnostic Survey* (JDS) didasarkan pada teori spesifik tentang bagaimana desain pekerjaan memengaruhi motivasi kerja dan memberikan ukuran dimensi pekerjaan yang obyektif, keadaan psikologis individu yang dihasilkan dari dimensi ini, reaksi afektif karyawan terhadap pekerjaan dan pengaturan pekerjaan serta pertumbuhan individu membutuhkan kekuatan (diartikan sebagai kesiapan individu untuk menanggapi pekerjaan yang "diperkaya").

Menurut Robbins & Judge (2014) model karakteristik pekerjaan (*job characteristic model*) merupakan suatu model yang mengusulkan bahwa suatu pekerjaan dapat digambarkan dalam bentuk lima dimensi utama pekerjaan: keahlian yang bervariasi, identitas tugas, signifikansi tugas, kemandirian dan umpan balik. Sedangkan Menurut Robbins (2001) dalam (Margareta dkk., 2019) karakteristik pekerjaan merupakan model karakteristik pekerjaan ini berupaya mengidentifikasi pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda, dan hubungan dari karakteristik tersebut dengan motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan. Menurut Stoner dan Freeman (1993) dalam (Pamungkas, 2016) berpendapat karakteristik pekerjaan merupakan

sifat dari tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri.

Teori model karakteristik pekerjaan didasarkan pada prinsip bahwa pekerjaan itu sendiri merupakan faktor penentu motivasi karyawan dan menentukan kondisi kerja yang mendukung reaksi afektif karyawan menurut Brief dan Aldag (1975) dalam (Hans & Gupta, 2018). Menurut Berry and Houston (1993) dalam (Pamungkas, 2016) berpendapat bahwa karakteristik pekerjaan adalah sikap aspek internal dari kerja itu sendiri terdiri dari variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan tugas, kewenangan dan tanggung jawab serta umpan balik dari tugas yang telah dilakukan.

Terdapat beberapa pengertian karakteristik pekerjaan di dalam suatu organisasi keberadaan pekerjaan disusun mulai dari desain pekerjaan, yaitu penetapan kegiatan-kegiatan individu atau kelompok karyawan secara organisasi menurut Handoko (2010) dalam (Dharma, 2018) tujuannya adalah untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi, teknologi dan berperilaku. Jadi karakteristik pekerjaan adalah suatu model karakteristik pekerjaan yang memicu tiga keadaan psikologis yaitu pengalaman kebermaknaan pekerjaan, tanggung jawab terhadap pekerjaan dan pengetahuan hasil kegiatan kerja.

### a. Dimensi-Dimensi Karakteristik Pekerjaan

Menurut Hackman & Oldham (1976) Model Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristic Model* [JCM]) didasarkan pada 5 (lima) dimensi pekerjaan inti, yaitu:

1) Variasi keterampilan (*Skill variety*)

Sejauh mana suatu pekerjaan membutuhkan berbagai aktivitas berbeda dalam melaksanakan pekerjaan, yang melibatkan penggunaan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda dari orang tersebut.

2) Identitas Tugas (*task identity*)

Sejauh mana pekerjaan tersebut membutuhkan penyelesaian dari sebuah pekerjaan yang "utuh" dan dapat diidentifikasi, artinya melakukan pekerjaan dari awal hingga akhir dengan hasil yang terlihat.

3) Signifikansi Tugas (*task significance*)

Sejauh mana pekerjaan memiliki dampak substansial pada kehidupan atau pekerjaan orang lain, baik di organisasi langsung atau di lingkungan eksternal.

4) Otonomi (*autonomy*)

Sejauh mana pekerjaan memberikan kebebasan substansial, kemandirian, dan kebijaksanaan kepada individu dalam menjadwalkan pekerjaan dan dalam menentukan prosedur yang akan digunakan dalam melaksanakannya.

5) Umpan Balik (*feedback*)

Sejauh mana melaksanakan aktivitas kerja yang dibutuhkan oleh hasil pekerjaan pada individu memperoleh informasi langsung dan jelas tentang efektivitas kinerjanya.

**b. Indikator-Indikator Karakteristik Pekerjaan**

Karakteristik pekerjaan terdapat indikator-indikator yang diungkapkan menurut Hackman dan Oldham (1975) dalam (Rambe, 2018), yaitu:

1) Variasi ketrampilan

Sejauh mana pekerjaan itu menuntut keanekaragaman kegiatan yang berbeda sehingga pekerja itu dapat menggunakan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda.

2) Identifikasi tugas

Sejauh mana pekerjaan itu menuntut diselesaikannya seluruh potongan kerja secara utuh dan dapat dikenali.

3) Signifikasi tugas

Sejauh mana pekerjaan itu mempunyai dampak yang cukup besar pada pekerjaan orang lain.

4) Otonomi

Sejauh mana pekerjaan itu memberikan kebebasan, ketidaktergantungan dan keleluasaan yang cukup besar kepada individu dalam menjadwalkan pekerjaan itu dan menentukan prosedur yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan itu.

#### 5) Umpan balik

Sejauh mana pelaksanaan kegiatan pekerjaan yang dituntut oleh pekerjaan itu menghasilkan diperolehnya informasi yang langsung dan jelas oleh individu mengenai keefektifan kinerjanya.

#### 4. Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*)

Perilaku kewargaan organisasi adalah sikap saling membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi (dalam hal ini karyawan perusahaan). Dengan adanya perilaku kewargaan organisasi didalam perusahaan akan terciptanya suasana kerja yang harmonis. Oleh karena itu, sangat penting seorang karyawan memiliki perilaku kewargaan organisasi agar menimbulkan suasana kerja yang nyaman sehingga menciptakan hubungan kerja yang harmonis dalam meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan teori *Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time* (Organ, 1997) menjelaskan bahwa perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) sebagai kontribusi yang mungkin atau tidak mungkin mendapatkan imbalan di masa depan. Intinya adalah penghargaan yang diterima kepada perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) merupakan tidak langsung dan tidak pasti, dibanding dengan kontribusi formal seperti produktivitas tinggi atau keunggulan teknis atau solusi inovatif. Kontribusi tersebut memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk dikaitkan secara jelas dengan sistem penghargaan formal.

Menurut Williams & Anderson (1991) *organizational citizenship behavior* (OCB) dibagi menjadi 2 kategori, yaitu OCB-O dan OCB-I. OCB-O adalah perilaku-perilaku yang menguntungkan bagi organisasi secara umum, misalnya kehadiran di tempat kerja melebihi norma yang berlaku dan mematuhi peraturan-peraturan informal yang ada untuk menjaga ketertiban. Sedangkan OCB-I yaitu perilaku-perilaku yang secara langsung menguntungkan bagi individu lain dan secara tidak langsung memberikan kontribusi pada organisasi, misalnya membantu rekan kerja yang tidak masuk kerja dan menunjukkan perhatian secara pribadi kepada rekan kerja lainnya. Menurut Organ (1988) dalam (Isnani & Widiartanto, 2018) OCB adalah bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individu, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi atau perusahaan.

Sedangkan menurut Katz (1964) dalam (Mazumder & Barman, 2018) menggunakan istilah kewargaan untuk menekankan pada set karyawan yang ditampilkan perilaku peran ekstra. Menurut Podsakoff (1996) dalam (Hendrawan dkk., 2017) OCB mempengaruhi keefektifan organisasi. Perilaku organisasi kewargaan merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Menurut Garay (2006) dalam (Pristiwati & Sunuharyo, 2018) "*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku sukarela dari seorang

pekerja untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan diluar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan dan keuntungan organisasinya”.

Menurut Robbins & Coulter (2016) perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) merupakan tindakan atas kehendak sendiri yang bukan menjadi bagian persyaratan kerja formal seorang karyawan tetapi hal ini mendorong efektivitas dalam fungsi organisasi. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2008) dalam (Pristiwati & Sunuharyo, 2018) yang menyebutkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan dengan OCB yang baik, cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Sejalan dengan itu menurut Gibson, et al (2011) dalam (Suzana, 2017) berpendapat bahwa *organizational citizenship behavior* sangat penting dalam kelangsungan hidup organisasi. Jadi perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) adalah perilaku-perilaku atau inisiatif individu yang secara sukarela melaksanakan tugas atau pekerjaan yang tujuannya memajukan dan menguntungkan bagi perusahaan.

#### **a. Faktor-Faktor Perilaku Kewargaan Organisasi**

Menurut Mazumder & Barman (2018) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi, yakni:

##### 1) Dukungan organisasi

Tunjukkan perhatian, peduli dengan kesejahteraan individu, kenali pekerjaan yang dilakukan dengan baik, perhatikan keluhan,

kepuasan di tempat kerja dan kebanggaan dalam pencapaian pekerjaan.

2) Persepsi keadilan

Kehadiran saluran formal, imbalan sesuai dengan tingkat kinerja, karyawan yang produktif menerima penghargaan tertinggi, imbalan mencerminkan kontribusi bagi organisasi dan adanya prosedur formal untuk mencegah kebiasaan pribadi.

3) Dukungan pengawas

Supervisor menunjukkan kebaikan, supervisor memperlakukan dengan sopan, supervisor menunjukkan rasa saling menghormati.

4) Identifikasi organisasi

Nilai individu dan organisasi serupa, kekhawatiran tentang masa depan organisasi, dampak tindakan terhadap karyawan dan bersedia memberikan upaya ekstra untuk organisasi.

5) Mempromosikan citra perusahaan

Organisasi tempat yang bagus untuk bekerja dan bangga memberi tahu orang lain tentang organisasi.

6) Loyalitas organisasi

Tempat terbaik untuk bekerja, kontribusi nilai organisasi dan organisasi menghargai upaya ekstra.

## **b. Dimensi-Dimensi Perilaku Kewargaan Organisasi**

Menurut Gibson, et al (2011) dalam (Suzana, 2017) perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) terdapat 5 (lima) dimensi, yakni:

- 1) *Altruism*, perilaku membantu orang tertentu, diantaranya menggantikan rekan kerja yang tidak masuk dan membantu orang lain yang pekerjaannya *overload*, membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta, membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk, meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan.
- 2) Perilaku yang melebihi syarat minimum seperti kehadiran, kepatuhan terhadap aturan dan sebagainya. Tiba lebih awal, sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai, tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas, dan sebagainya, berbicara seperlunya dalam percakapan di telepon, tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan, mensegerakan jika dibutuhkan, tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki ekstra 6 (enam) hari kerja.
- 3) *Sportsmanship*, kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat, tidak menemukan kesalahan dalam organisasi, tidak mengeluh

tentang segala sesuatu, tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya.

- 4) *Civic virtue* adalah keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi, sebagai contoh memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu *image* organisasi, memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting, membantu mengatur kebersamaan secara departemental.
- 5) *Courtesy* yaitu menyimpan informasi tentang kejadian-kejadian maupun perubahan-perubahan dalam organisasi, mengikuti perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangan dalam organisasi, membaca dan mengikuti pengumuman-pengumuman organisasi, membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.

### c. Indikator-Indikator Perilaku Kewargaan Organisasi

Menurut Gibson, et al (2011) dalam (Suzana, 2017). Skala mengukur kelima dimensi OCB (*organizational citizenship behavior*) sebagai berikut sebagai berikut:

- 1) *Altruism*, Perilaku membantu orang tertentu, diantaranya menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat, membantu orang lain yang pekerjaannya *overload*.
- 2) Perilaku yang melebihi syarat minimum seperti kehadiran, kepatuhan terhadap aturan, dan sebagainya.

- 3) *Sportsmanship*, Kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh dan dan tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya.
- 4) *Civic Virtue* adalah keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi. Sebagai contoh memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu *image* organisasi dan memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting.
- 5) *Courtesy* yaitu menyimpan informasi tentang kejadian-kejadian maupun perubahan-perubahan dalam organisasi dan membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.

## B. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi salah satu acuan dalam melakukan penelitian sehingga dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian ini.

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

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
<b>Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kinerja Karyawan</b>			
1	Desti Marina Ardanti, Edy Rahardja. (2017). <i>Diponegoro Journal Of Management</i> . Volume 6, Nomor 3. ISSN : 2337-3792	Variabel Independen : -Pelatihan, -Efikasi Diri, -Keterikatan Karyawan  Variabel Dependen: -Kinerja Karyawan	efikasi diri mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2	Ari Puji Astutik, Jun Surjanti. (2018). Jurnal Ilmu Manajemen. Volume 6, Nomor 3. eISSN : 2549192X	Variabel Independen : - <i>Psychological Empowerment</i> (pemberdayaan psikologis) -Budaya Organisasi Hirarki - <i>Self Efficacy</i> (efikasi diri)  Variabel Dependen: -Kinerja Karyawan	<i>Self efficacy</i> (efikasi diri) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
3	Sapta Rini Widyawati, I Wayan Sujana, I Wayan Sukadana. (2018). <i>International Journal of Contemporary Research and Review</i> . Volume 09, Issue 11. ISSN 0976 – 4852 doi.org/10.15520/ijcrr.v9i11.624	Variabel Independen : - <i>Self Esteem</i> (harga diri) - <i>Self Efficacy</i> (efikasi diri)  Variabel Dependen: - <i>Employee Performance</i> (kinerja karyawan)	<i>Self Efficacy</i> (efikasi diri) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
4	Eko Parlindungan Sihombing, Greis M. Sendow, Yantje Uhing. (2018). Jurnal EMBA. Volume 6, Nomor 4. ISSN 2303-1174 doi.org/10.35794/emba.v6i4.21168	Variabel Independen : -Karakteristik Individu -Karakteristik Pekerjaan - <i>Self Efficacy</i> (efikasi diri)  Variabel Dependen: -Kinerja Karyawan	- <i>Self efficacy</i> (efikasi diri) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Novi Wahyuni Eka Lestari. (2019). Jurnal Ilmu Manajemen. Volume 7, Nomor 3. eISSN : 2549192X	Variabel Independen : - <i>Employee Training</i> (pelatihan karyawan) - <i>Self-Efficacy</i> (efikasi diri)  Variabel Dependen: - <i>Employee Performance</i> (kinerja karyawan)	<i>Self-fficacy</i> (efikasi diri) berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Employee Performance</i> (kinerja karyawan)
6	Guixian Tian, Jiang Wang, Zhuo Zhang, Yuping Wen. (2019). <i>Social Behavior and Personality</i> . Volume 47, Issue 12. doi.org/10.2224/SBP.8528	Variabel Independen : - <i>Self-fficacy</i> (efikasi diri) - <i>work engagement</i> (keterlibatan kerja)  Variabel Dependen: - <i>work performance</i> (performa kerja)	Bahwa efikasi diri berkorelasi positif dengan prestasi kerja

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
<b>Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan</b>			
1	Eko Parlindungan Sihombing, Greis M. Sendow, Yantje Uhing. (2018). Jurnal EMBA. Volume 6, Nomor 4. ISSN 2303-1174 doi.org/10.35794/emba.v6i4.21168	Variabel Independen : -Karakteristik Individu -Karakteristik Pekerjaan - <i>Self Efficacy</i> (efikasi diri)  Variabel Dependen: -Kinerja Karyawan	Karakteristik Pekerjaan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
2	Robby Dharma. (2018). Majalah Ilmiah. Volume 25, Nomor 1. E-ISSN 2502-8774 P-ISSN 1412-5854	Variabel Independen : -Lingkungan Kerja -Karakteristik Pekerjaan -Motivasi  Variabel Dependen: -Kinerja Karyawan	Secara parsial karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan berpengaruh negatif
3	Nelliana Margareta, Hadi Sunaryo, Agus Priyono. (2019). e – Jurnal Riset Manajemen. doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004	Variabel Independen : -Karakteristik Pekerjaan -Kepuasan Kerja -Komitmen Organisasi  Variabel Dependen: -Kinerja Karyawan	Karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan
4	Prima Aprilyani Rambe. (2018). Jurnal Dimensi. Volume 7, Nomor 2. ISSN: 2085-9996 doi.org/10.33373/dms.v7i2.1700	Variabel Independen : -Karakteristik Pekerjaan -Iklim Organisasi -Kepuasan Kerja  Variabel Dependen: -Kinerja Karyawan	Menunjukkan terdapat signifikan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja
5	Dany Galih Pamungkas. (2016). Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen. eISSN : 2580-9539	Variabel Independen : -Budaya Organisasi -Karakteristik Kerja -Stres Kerja  Variabel Dependen: -Kinerja Pegawai	Karakteristik pekerjaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
6	Meysi, Victor P.K. Lengkong, Irvan Trang. (2017). Jurnal EMBA. Volume 5, Nomor 2. ISSN 2303-1174	Variabel Independen: -Pengalaman Kerja -Pendidikan -Karakteristik Pekerjaan -Kompetensi  Variabel Dependen: -Kinerja Karyawan	Karakteristik Pekerjaan secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan
7	Pramesti Eka Sari. (2017). Jurnal Ilmu Manajemen.	Variabel Independen: -Stres Kerja	Karakteristik Pekerjaan

	Volume 05, Nomor 01. eISSN : 2549192X	-Karakteristik Pekerjaan  Variabel Dependen: -Kinerja Karyawan	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
8	Swati Hans, Ritu Gupta. (2018). <i>Leadership and Organization Development Journal</i> . doi.org/10.1108/LODJ-03-2018-0101	Variabel Independen: - <i>Job characteristics affect shared leadership</i> (karakteristik pekerjaan mempengaruhi kepemimpinan)  Variabel Dependen: <i>The moderating effect of psychological safety and perceived self-efficacy</i> (pengaruh moderasi keamanan psikologis dan efikasi diri yang dirasakan)	Hasilnya, khususnya, menunjukkan otonomi, signifikansi tugas, variasi keterampilan, dan umpan balik berdampak pada kepemimpinan bersama.

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
<b>Pengaruh Perilaku Kewargaan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan</b>			
1	Dana Mustika Wati, Jun Surjanti. (2018). Jurnal Ilmu Manajemen. Volume 6, Nomor 4. eISSN : 2549192X	Variabel Independen: -Kecerdasan Emosional - <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (perilaku kewargaan organisasi) - Kepuasan  Variabel Dependen: -Kinerja Karyawan	<i>Organizational citizenship behavior</i> (perilaku kewargaan organisasi) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Grendi Christian Merentek, Adolfin, Irvan Trang. (2018). Jurnal EMBA. Volume 6, Nomor 04. ISSN 2303-1174	Variabel Independen: -Iklim Organisasi -Komitmen Organisasi - <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (perilaku kewargaan organisasi)  Variabel Dependen: -Kinerja Karyawan	Secara parsial <i>organizational citizenship behaviour</i> (perilaku kewargaan organisasi) berpengaruh terhadap kinerja karyawan
3	Zareen Mazumder, Arup Barman. (2018). <i>International Journal of Research and Analytical Reviews</i> . Volume 5, Issue 3.	Variabel Independen: - <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (perilaku kewargaan organisasi)  Variabel Dependen:	Mendorong perilaku kewarganegaraan di tempat kerja

	E-ISSN 2348-1269 P- ISSN 2349-5138	- <i>Bank Employees</i> (pekerja Bank)	
4	Anna Suzana. (2017). Jurnal Logika. Volume 19, Nomor 1. p-ISSN : 1978-2560 e-ISSN : 2442-5176	Variabel Independen: - <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (perilaku kewargaan organisasi)  Variabel Dependen: -Kinerja Karyawan	<i>Organizational citizenship behavior</i> (perilaku kewargaan organisasi) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### C. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu mengenai pengaruh antara variabel independen (efikasi diri, karakteristik pekerjaan dan perilaku kewargaan organisasi) dengan variabel dependen (kinerja karyawan), maka kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut:

#### 1. Pengaruh Efikasi Diri terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan teori perspektif Bandura (1997) efikasi diri (*self efficacy*) apa yang dirasakan mengacu pada suatu keyakinan pada kemampuan seseorang untuk mengatur dan melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk menghasilkan pencapaian tertentu. Berdasarkan penelitian terdahulu telah banyak menjelaskan bahwa efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ((Maharani & Widiartanto, 2017); (Ardanti & Rahardja, 2017); (Astutik & Surjanti, 2018); (Kartika dkk., 2018); (Lestari, 2019)). Namun ada beberapa penelitian terdahulu yang menjelaskan bahwa efikasi diri berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ((Widyawati et al., 2018); (Sihombing dkk., 2018); (Setyabudi dkk., 2018)). Dari hasil penelitian terdahulu dapat

dikatakan bahwa terdapat *research gap* antara efikasi diri (*self efficacy*) dan kinerja karyawan.

## **2. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Hackman & Oldham (1976) model karakteristik pekerjaan (*the job characteristic model- JCM*) pada tingkat paling umum didasarkan pada lima dimensi pekerjaan inti atau disebut *five "core" job dimensions* sebagai pemicu tiga keadaan psikologis. Berdasarkan penelitian terdahulu menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ((Pamungkas, 2016); (Meysi dkk., 2017); (Sari, 2017); (Sihombing dkk., 2018); (Rambe, 2018); (Margareta dkk., 2019)). Namun pada penelitian (Dharma, 2018) yang menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian terdahulu dapat dikatakan bahwa terdapat *research gap* antara karakteristik pekerjaan dan kinerja karyawan.

## **3. Pengaruh Perilaku Kewargaan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan teori *Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time* (Organ, 1997) perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) sebagai kontribusi yang mungkin atau tidak mungkin mendapatkan imbalan di masa depan. Intinya adalah penghargaan yang diterima kepada perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) merupakan tidak langsung dan tidak pasti, dibanding dengan kontribusi formal seperti produktivitas tinggi atau

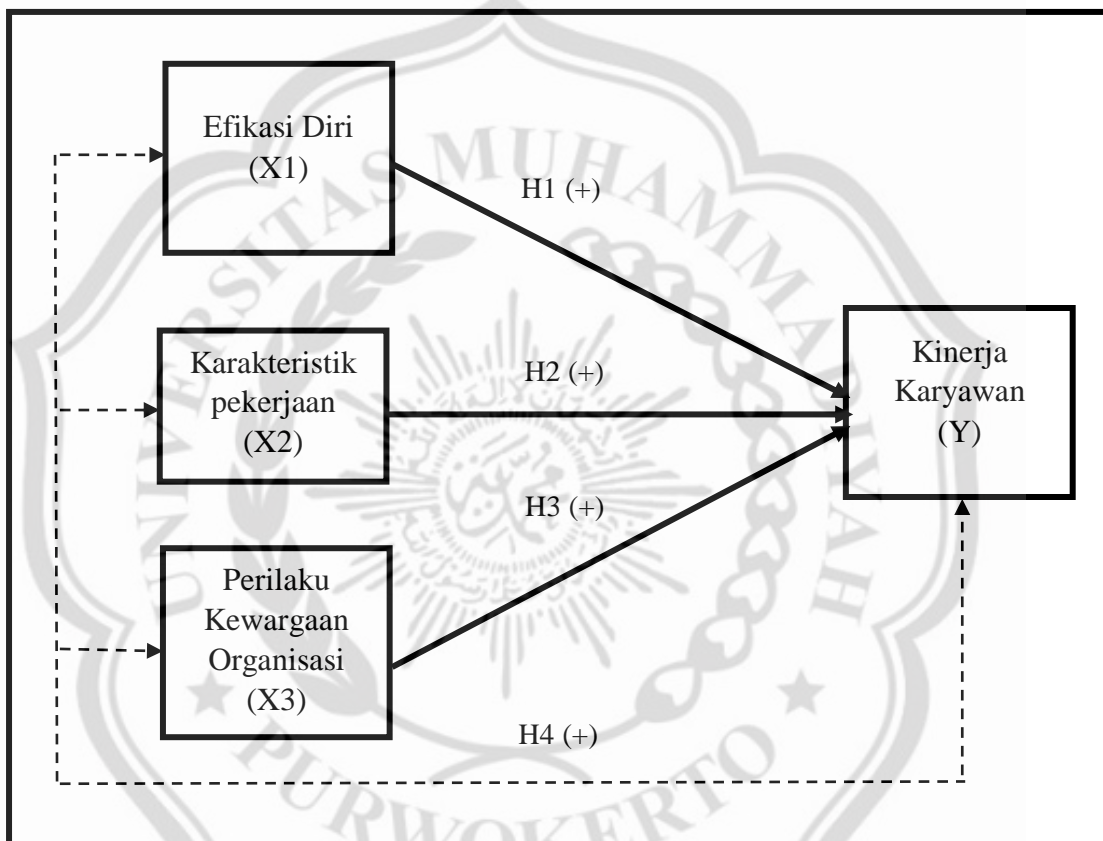
keunggulan teknis atau solusi inovatif. Kontribusi tersebut memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk dikaitkan secara jelas dengan sistem penghargaan formal.

Berdasarkan penelitian terdahulu menyatakan bahwa perilaku kewargaan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ((Suzana, 2017); (Pristiwati & Sunuharyo, 2018); (Hikmah & Susanta, 2018); (Isnani & Widiartanto, 2018); (Merentek dkk., 2018)). Namun berbeda dengan penelitian (Wati & Surjanti, 2018) yang menyatakan bahwa perilaku kewargaan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian terdahulu dapat dikatakan bahwa terdapat *research gap* antara perilaku kewargaan organisasi dan kinerja karyawan.

#### **4. Pengaruh Efikasi Diri, Karakteristik Pekerjaan dan Perilaku Kewargaan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins & Coulter (2016) kinerja adalah hasil akhir dari sebuah aktivitas. Aktivitas dilaksanakan dengan bekerja seefisien dan seefektif mungkin sehingga menghasilkan kinerja dari aktivitas tersebut. Pada pengertian lain menurut Handoko (2010) dalam (Dharma, 2018) kinerja karyawan adalah pencapaian tugas, dimana karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hikmah & Susanta (2018) diperoleh hasil dari pengujian hipotesis secara simultan

membuktikan bahwa *self efficacy* dan *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menyatakan bahwa semakin tinggi *self efficacy* dan *organizational citizenship behavior* maka kinerja karyawan semakin meningkat.



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

**Keterangan Gambar:**

- ▶ : Pengaruh secara parsial
- - - - -▶ : Pengaruh secara simultan

#### **D. Hipotesis**

Hipotesis (H) untuk penelitian ini, antara lain:

1. H1 : Efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. H2 : Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan.
3. H3 : Perilaku kewargaan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. H4 : Efikasi diri, karakteristik pekerjaan dan perilaku kewargaan organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

