

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a) Pengertian kinerja

Nabawi (2019) Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Menurut Moehariono (2014) dalam Nabawi (2019) *performance* sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Muherianto (2012) dalam Tanjung, dkk (2020) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil dari apa yang dilakukan karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja yang baik haruslah berguna untuk menunjukkan keberhasilan input, output dan dampak dalam setiap prosesnya. Selanjutnya Edy Sutrisno (2010) dalam Tanjung, dkk (2020) berpendapat kinerja sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerjasama untuk mencari tujuan yang

sudah ditetapkan oleh organisasi. Torang (2012:118) dalam Tjiabrata (2017), kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok didalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan berlaku dalam organisasi.

Menurut Bangun (2012:231) dalam Ropa. dkk (2020), kinerja pegawai adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan pegawai yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi antara lain kuantitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif. Gibson, dkk (2009) dalam Widyawati (2018) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan keefektifan kinerja lainnya.

Jadi kinerja pegawai merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh pegawai yang secara kualitas dan kuantitas akan dicapai untuk melakukan atau menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan pekerjaannya.

b) Faktor faktor Kinerja Karyawan

Menurut Moorhead dan Chung/Megginson, dalam Irawati dan Carrollin (2017) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

1. Kualitas pekerjaan (*Quality of Work*), merupakan tingkat baik dan buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapian kerja, keterampilan kerja dan kecakapan.

2. Kuantitas pekerjaan (*Quantity of Work*), merupakan proses penetapan seorang pegawai yang sesuai dengan *background* pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

3. Kreatifitas (*Creativity*), merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.

c) Indikator-indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2015) dalam (Amalia, 2019) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja. Menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.

2. Kuantitas Kerja. Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3. Kerjasama. Kesiapan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

4. Tanggung Jawab. Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, bertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

5. Inisiatif. Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

2. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

a) Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah kebebasan perilaku individu, yang secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward*, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi (Organ, dkk dalam Tanjung 2020). Smith (1983) dalam Fidiyanto, dkk (2018) menyebutkan OCB adalah kontribusi pekerja diatas atau lebih dari deskripsi kerja formal. OCB melibatkan beberapa perilaku menolong orang lain, meminta *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambahan karyawan” dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu Fidiyanto, dkk (2018).

Podsakoff, dkk dalam Halim, dkk (2018), menyatakan bahwa karyawan yang ikut serta dalam perilaku OCB cenderung mendapatkan nilai performa yang lebih baik oleh manajer, karena alasan pekerjaan seperti keyakinan manajer bahwa OCB ini memiliki peran yang signifikan di dalam kesuksesan organisasi atau persepsi OCB sebagai bentuk komitmen karyawan karena adanya sifat sukarela. Gibson, dkk (2011) dalam Suzana (2017) berpendapat bahwa *Organizational Citizenship Behavior* sangat penting dalam kelangsungan hidup organisasi dan perilaku organisasional bisa memaksimalkan efisiensi dan produktivitas karyawan maupun organisasi yang pada akhirnya memberi kontribusi yang fungsi efektif dari suatu organisasi.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan suatu tindakan atau perilaku seorang karyawan yang dapat menimbulkan suatu sikap suareka, saling menolong, tumbuhnya sikap toleransi antar karyawan.

b) Manfaat *organizational citizenship behavior* (OCB)

Menurut Kusumajati (2014) dalam Lukito (2020) manfaat *organizational citizenship behavior* (OCB) yaitu, sebagai berikut:

1) Produktivitas yang dimiliki rekan kerja makin bertambah. Karyawan yang saling menolong dalam mengerjakan sebuah pekerjaan dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja karena pekerjaan yang dilakukan bisa lebih cepat selesai dan hasilnya bisa lebih banyak dari yang ditentukan.

2) Produktivitas yang dimiliki manajer makin bertambah. Karyawan yang menerapkan dimensi civic dimensi (seperti memberikan ide atau masukan) dapat mempengaruhi produktivitas. Dengan adanya masukan dari karyawan maka manajer dapat mengevaluasi diri untuk meningkatkan kinerjanya.

3) Membuat pekerjaan manajer menjadi lebih efisien dan efektif. Perilaku karyawan yang termasuk ke dalam dimensi *conscientiousness* seperti membantu karyawan baru memahami pekerjaan yang dilakukan dapat mengurangi pekerjaan manajer dan manajer dapat menggunakan waktunya tersebut untuk mengerjakan tugas lain yang lebih penting.

4) Membantu dan memelihara ketentraman dalam suatu kelompok kerja. Karyawan yang menerapkan dimensi *courtesy* yaitu, menjaga hubungan baik dengan rekan kerja dapat memelihara fungsi kelompok kerjanya dari konflik yang mungkin terjadi

5) Merupakan sebuah cara yang efektif untuk mengatur suatu kelompok kerja. Karyawan yang menerapkan dimensi *civic virtue* seperti selalu ikut serta dalam pertemuan atau rapat dalam unit kerja, dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kelompok kerja tersebut.

6) Menciptakan suasana yang nyaman dalam organisasi sehingga karyawan bisa bekerja dalam periode waktu yang lama. Perilaku karyawan saling menolong dalam bekerja (*altruism*) dan menaati setiap peraturan (*sportsmanship*) menciptakan

suasana yang menarik dalam perusahaan dan membuat karyawan tersebut merasa senang untuk bekerja. Dengan begitu maka *turnover* karyawan akan lebih rendah.

7) Membuat kinerja organisasi lebih stabil. Perilaku karyawan dengan melakukan setiap tugas yang diberikan dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Stabilitas terjadi apabila karyawan dapat mempertahankan kinerja yang tinggi untuk periode yang lama.

8) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan. Perusahaan harus menjalin hubungan yang baik dengan para karyawan. Karena karyawan dapat menjadi salah satu orang yang bisa memberikan informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan juga dapat memberikan solusi untuk menghadapi perubahan tersebut.

c) Indikator-indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organ (1988) dalam Rahayu (2017) Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sebagai berikut :

1. *Altruism*, perilaku karyawan dalam menolong rekan kerja lain yang mengalami kesulitan baik dalam hal tugas organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah pada pemberian pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2. *Courtesy*, karyawan yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerja lainnya untuk menghindari masalah-masalah pribadi. Dimensi ini mencerminkan karyawan yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

3. *Sportsmanship*, yaitu perilaku karyawan yang mau memberikan toleransi ketika ada suatu keadaan yang kurang baik di dalam organisasi. Dimensi ini mencerminkan iklim yang positif diantara karyawan, antar karyawan akan lebih kompak untuk bekerja sama dan lebih sopan sehingga tercipta lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

4. *Conscientiousness*, yaitu perilaku karyawan yang berusaha bekerja melebihi pekerjaan yang diharapkan organisasi. Dimensi perilaku sukarela bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan, tetapi jika dilakukan akan meningkatkan kinerja karyawan.

5. *Civic virtue*, adalah perilaku karyawan yang mengisyaratkan tanggung jawab terhadap kehidupan organisasi, seperti inisiatif merekomendasikan memperbaiki prosedur-prosedur yang ada didalam organisasi, menjaga dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki organisasi dan berbagai hal lainnya. Dimensi ini mencerminkan pada tanggung jawab seseorang didalam organisasi untuk meningkatkan kualitas di bidang pekerjaan yang ditekuninya.

3. Keterlibatan Kerja

a) Pengertian Keterlibatan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2008:100) dalam Latifah dan Efendi (2018), Keterlibatan kerja diartikan sebagai suatu ukuran sampel dimana individu secara psikologis memihak pekerjaan mereka dan menganggap penting tingkat kinerja yang dicapai sebagai penghargaan diri. Menurut Robbins (2014:34) dalam Ropa, dkk (2020), mendefinisikan keterlibatan kerja adalah derajat dimana orang dikenal dari pekerjaannya, berpartisipasi aktif didalamnya dan menganggap prestasinya penting untuk harga dirinya.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:79) dalam Latifah dan Efendi (2018), keterlibatan kerja adalah ukuran sejauh mana seseorang memihak secara psikologis terhadap pekerjaannya dan menganggap kinerjanya sebagai ukuran harga dirinya. Lodahl dan Kejner dalam Putri (2017) menyatakan keterlibatan kerja adalah seberapa besar identifikasi secara psikologis individu terhadap pekerjaannya. Makin besar individu tersebut mengidentifikasikan dirinya dengan pekerjaannya, maka keterlibatannya kerja semakin tinggi.

Jadi keterlibatan kerja adalah suatu tingkat sejauh mana seorang karyawan dapat mengidentifikasikan dirinya dengan pekerjaannya, aktif berpartisipasi terhadap kinerjanya dan menganggap setiap pekerjaannya itu penting untuk keberhargaan dirinya.

b) Dimensi-dimensi Keterlibatan Kerja

Menurut Luthans (2006) dalam Putri (2017), tiga dimensi yang meningkatkan kemungkinan keterlibatan individu dalam pekerjaan, sebagai berikut:

1) Perasaan berarti

Perasaan berarti secara psikologis adalah perasaan diterima melalui energi fisik, kognitif, dan emosional. Perasaan berarti adalah merasakan pengalaman bahwa tugas yang sedang dikerjakan adalah berharga, berguna, dan atau bernilai.

2) Rasa aman

Rasa aman secara psikologis muncul ketika individu mampu menunjukkan atau bekerja tanpa rasa takut atau memiliki konsekuensi negatif terhadap citra diri, status, dan atau karir. Perasaan aman dan percaya dibangun dengan situasi yang telah diperkirakan, konsisten jelas tanpa ancaman.

3) Perasaan ketersediaan

Perasaan ketersediaan secara psikologis berarti individu merasa bahwa sumber-sumber yang memberikan kecukupan fisik personal, emosional, dan kognitif tersedia pada saat-saat yang dibutuhkan.

c) Indikator-indikator keterlibatan kerja

Terdapat 6 (enam) indikator untuk mengukur keterlibatan kerja Istijanto, (2005) dalam Widyawati dan Kaswini (2018), yaitu:

- 1) Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan. Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan menunjukkan keikutsertaan dan perhatian terhadap pekerjaan.
- 2) Menunjukkan pekerjaan. Hal yang utama ditunjukkan oleh karyawan adalah mengutamakan pekerjaan dan akan terus berusaha yang terbaik demi pekerjaannya dan merasa bahwa pekerjaan sebagai sesuatu yang menarik dalam kehidupannya sehingga layak diprioritaskan.
- 3) Melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri. Keterlibatan kerja dapat dilihat dari perilaku seseorang mengenai pekerjaannya, dimana seseorang menganggap pekerjaan penting bagi harga diri.
- 4) Keterlibatan mental dan emosional. Keterlibatan tidak selalu terkait kegiatan fisik tetapi dapat berupa mental dan emosional.
- 5) Motivasi kontribusi. Keterlibatan dimana keadaan manajer memotivasi orang-orang untuk memberikan distribusi.
- 6) Tanggung jawab. Keterlibatan mendorong orang-orang untuk menerima tanggung jawab dalam aktivitas kelompok.

4. Beban Kerja

a) Pengertian Beban Kerja

Pengertian beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu

tertentu, (Sunarso, 2010) dalam Rolos, dkk (2018). Sedangkan menurut Kurnia (2010) dalam Irawati dan Carrollin (2017), beban kerja merupakan suatu proses analisa terhadap waktu yang digunakan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan tugas-tugas suatu pekerjaan (jabatan) atau kelompok jabatan (unit kerja) yang dilaksanakan dalam keadaan/kondisi. Beban kerja menurut Tarwaka (2011:106) dalam Tjiabrata, dkk (2017) adalah suatu kondisi dari suatu pekerjaan dengan uraian tugasnya harus diselesaikan pada batas waktu tertentu.

Permendagri No. 12/2008 dalam Rolos, dkk (2018) menyatakan bahwa adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan. Namun sebaliknya, jika kemampuan pekerja lebih rendah dari ada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul kelelahan yang lebih. Beban kerja yang dibebankan kepada karyawan dapat dikategorikan kedalam tiga kondisi, yaitu : beban kerja yang sesuai standar, beban kerja yang terlalu tinggi (*over capacity*), dan beban kerja yang terlalu rendah (*under capacity*).

Jadi beban kerja merupakan proses yang dilakukan oleh seseorang dalam menyelesaikan tugasnya dan beban kerja dapat terjadi karena adanya ingin menyelesaikan pekerjaan yang sesuai target dan karyawan berusaha untuk mencapai target tersebut.

b) Pengukuran Beban Kerja

Pengukuran beban dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu satu tahun (Muskamal 2010 dalam Irawati dan Carollin 2017). Pengukuran beban kerja telah digolongkan secara garis besar ada tiga kategori pengukuran beban kerja. Tiga kategori tersebut yaitu :

1) Pengukuran objektif, yakni pengukuran yang didasarkan kepada penilaian dan pelaporan oleh pekerja terhadap beban kerja yang dirasakan dalam menyelesaikan suatu tugas. Pengukuran jenis ini pada umumnya menggunakan skala penilaian (*rating scale*).

2) Pengukuran kinerja, yaitu pengukuran yang diperoleh melalui pengamatan terhadap aspek-aspek perilaku/aktivitas yang ditampilkan oleh pekerja. Salah satu jenis dalam pengukuran kinerja adalah pengukuran yang diukur berdasarkan waktu. Pengukuran berdasarkan waktu merupakan suatu metode untuk mengetahui waktu penyelesaian suatu pekerjaan yang dikerjakan oleh pekerja yang memiliki kualifikasi tertentu, di dalam suasana kerja yang telah ditentukan serta dikerjakan dengan suatu tempo kerja tertentu.

3) Pengukuran fisiologis, yaitu pengukuran yang mengukur tingkat beban kerja dengan mengetahui suatu tugas/pekerjaan tertentu. Pengukuran yang dilakukan biasanya pada reflek pupil, pergerakan mata, aktivitas otot dan respon-respon tubuh lainnya.

c) Manfaat Pengukuran Beban Kerja

Pengukuran beban kerja memberikan beberapa keuntungan bagi organisasi. Cain (2007) dalam Irawati dan Carrollin (2017) menjelaskan bahwa alasan yang sangat mendasar dalam mengukur beban kerja adalah untuk mengkuantifikasi biaya mental (*mental cost*) yang harus dikeluarkan dalam melakukan suatu pekerjaan agar dapat memprediksi kinerja sistem dan pekerja. Tujuan akhir dari langkah-langkah tersebut adalah untuk meningkatkan kondisi kerja, memperbaiki desain lingkungan kerja ataupun menghasilkan prosedur kerja lebih efektif.

d) Faktor-faktor Beban Kerja

Menurut Soleman (2011) dalam Nabawi (2019), faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja terbagi dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

1) Faktor Internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai *stressor*, meliputi faktor *somatis* (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan dan sebagainya), dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan dan sebagainya).

2) Faktor Eksternal, yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, yaitu :

a. Tugas (*Task*), tugas bersifat fisik seperti, tata ruang tempat kerja, kondisi ruang kerja, sikap kerja, ataupun beban kerja yang dijalani. Sedangkan tugas yang bersifat

mental meliputi, tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerjaan dan sebagainya.

b. Organisasi Kerja, meliputi lamanya waktu kerja, waktu istirahat, *shift* kerja, sistem kerja dan sebagainya.

c. Lingkungan Kerja, lingkungan kerja ini dapat meliputi antara lain, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja kimiawi, lingkungan biologis dan lingkungan kerja psikologis.

e) Indikator indikator Beban Kerja

Menurut Putra (2012) dalam Rolos dkk (2018), ada 4 indikator dalam beban kerja, yaitu :

1. Target Yang Harus Dicapai : pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.
2. Kondisi Pekerjaan : mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya, misalnya mengambil keputusan dengan cepat pada saat pengerjaan barang, serta mengatasi kejadian yang tak terduga seperti melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang telah ditentukan.

3. Penggunaan Waktu : kerja waktu yang digunakan dalam kegiatan-kegiatan yang langsung berhubungan dengan produksi (waktu lingkaran, atau waktu baku atau dasar).

4. Standar Pekerjaan : kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

B. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan antara organizational citizenship behavior, keterlibatan kerja, dan beban kerja terhadap kinerja karyawan. Berikut tabel penelitian terdahulu:

Tabel 2.1
Penelitian terdahulu

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil
Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Karyawan			
1	Mery Novelia, Bambang Swasto, Ika Ruhana, 2016 Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 38 No. 2	Variabel Independen 1. Komitmen 2. Organizational Citizenship Behavior (OCB) Variabel Dependen 1. Kinerja Karyawan	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> tenaga keperawatan (X2) secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga keperawatan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Soegiri Lamongan

2	<p>Anna Suzana, 2017</p> <p>Jurnal Logika, Vol XIX No. 1, April 2017. P-ISSN: 19788-2560, e-ISSN: 2442-5176</p>	<p>Variabel Independen</p> <p>1. Organizational Citizenship Behavior (OCB)</p> <p>Variabel Dependen</p> <p>1. Kinerja Karyawan</p>	<p>Hubungan antara <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT Taspen (PERSERO) Kantor Cabang Cirebon</p>
3	<p>Erwin Sri Rahayu , 2017</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 52 No. 1, November 2017</p>	<p>Variabel Independen</p> <p>1. Komitmen Organisasi</p> <p>2. Organizational Citizenship Behavior (OCB)</p> <p>Variabel Dependen</p> <p>1. Organizational Citizenship Behavior (OCB)</p> <p>2. Kinerja Karyawan</p>	<p>Menunjukkan bahwa variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Medik Rumah Sakit Fathma Medika Gresik</p>
4	<p>Dian Irma Aprianti, Muhammad Baihaqi, 2017</p> <p>Jurnal Ekonometrika Vol. 2 No.2, December 2017. E-ISSN: 2580-8117, P-ISSN: 2527-6379</p>	<p>Variabel Independen</p> <p>1. Organizational Citizenship Behavior (OCB)</p> <p>Variabel Dependen</p> <p>1. Kinerja Karyawan</p>	<p><i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Samarinda</p>
5	<p>Sahwitri Triandani, 2017</p>	<p>Variabel Independen</p> <p>1. Organizational Citizenship Behavior</p>	<p>Menunjukkan bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)</p>

		(OCB) Variabel Dependen 1. Kinerja Karyawan	berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT Inti Kharisma Mandiri Riau Pekanbaru
6	Latifah, Suryono Efendi, 2018 Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 14 No. 1, Januari 2018	Variabel Independen 1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) 2. Keterlibatan kerja 3. Gaya kepemimpinan transformasional Variabel Dependen 1. Kinerja Karyawan	Menunjukkan Bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , Keterlibatan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Secara Parsial Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Sinokor Merchant Marine CO., LTD
7	Fairico Putra Ramadhan, Heru Susilo, Edlyn Khurrotul Aini, 2018 Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 55 No. 2, Februari 2018	Variabel Independen 1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) 2. <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) Variabel Dependen 1. Kinerja Karyawan	Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan <i>Good Corporate Governance</i> baik secara parsial maupun simultan terbukti berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Taspen (PERSERO) Cabang Malang

8	Ayu Nathaniah Halim, Maria Brigitta Dewi, 2018	<p>Variabel Independen</p> <p>1. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i></p> <p>Variabel Dependen</p> <p>1. Kinerja Karyawan</p>	<p>Menunjukkan bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Bintang 3 di Surabaya</p>
9	Dika Fidiyanto, Moh Mukeri Warso, Azis Fathoni, 2018	<p>Variabel Independen</p> <p>1. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i></p> <p>2. kompensasi</p> <p>Variabel Dependen</p> <p>1. Kinerja Karyawan</p>	<p><i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Hop LunIndonesia Kab. Semarang</p>
10	Dian Wahyu Utomo, Siti Hidayah, SB Handayani, 2019 Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi NO.46/Th. XXVI/April 2019	<p>Variabel Independen</p> <p>1. Komitmen afektif</p> <p>2. Keterlibatan kerja</p> <p>Variabel Dependen</p> <p>1. Kinerja Karyawan</p> <p>Variabel Bebas</p> <p>1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>	<p>Menunjukkan bahwa <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Semarang</p>
11	Unsul Abrar, Isyanto, 2019 Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis Vol. 7 No. 2, 2019. Hal 106-114	<p>Variabel Independen</p> <p>1. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i></p> <p>Variabel Dependen</p>	<p>Menunjukkan bahwa <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> berpengaruh positif terhadap</p>

		1.Kinerja Karyawan	kinerja karyawan PT Urchindize Cabang Madura
12	Yeney Widya Prihatiningtyas, Sofyan Wijaya Julianto, 2019 <i>Journal of economics, business, and Accounting Venture</i> Vol. 22 No. 3, Desember 2019-Maret 2020, pages 383-398	Variabel Independen 1. <i>Strategic performance Measurement System</i> Variabel Dependen 1. <i>Employee Performance</i> Variabel Bebas 1. <i>Distributive Justice</i> 2. <i>Procedural Justice</i> 3. <i>Organizational Citizen Behavior</i>	<i>OCB has a positive impact on employee performance in the Indonesian Ministry of Finance</i>
13	Diki Furkon Hanapi, Sukomo, Toto, 2020 <i>Business Management And Entrepreneur Journal</i> Vol. 2 No.1, Maret 2020	Variabel Independen 1. <i>Knowledge Sharing</i> 2. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Variabel Dependen 1. Kinerja Karyawan	<i>organizational citizenship behavior berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Banjar</i>
14	Andi Widodo, Hadi Sunaryo, Khairul ABS, 2019	Variabel Independen 1. Kecerdasan emosional 2. Komitmen organisasional 3. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Variabel Dependen	<i>Organizational citizenship behavior secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Muamalat Cabang Malang</i>

		1. Kinerja Karyawan	
15	Ricky Lukito, 2020 AGORA Vol. 8 No. 2	Variabel Independen 1. Organizational Citizenship Behavior Variabel Dependen 1. Kinerja Karyawan Variabel Bebas 1. Kepuasan Kerja	Menunjukkan bahwa <i>organizational citizenship behavior</i> tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di UD. Untung Jaya Sidoarjo
16	Ahmad Bustomi, Irfan Sanusi, Herman, 2020 Jurnal Manajemen Dakwah Vol. 5 No. 1, 2020, 1-16	Variabel Independen 1. Organizational Citizenship Behavior (OCB) Variabel Dependen 1. Kinerja Pegawai	Menunjukkan bahwa <i>organizational citizenship behavior</i> berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Kementerian Agama Kota Bandung
17	Rona Tanjung, Yannik Ariyati, Indah Yolandari. 2020 Jurnal Bening Vol. 7 No. 1, 2020. P-ISSN: 2252-5262, E-ISSN: 2614-499	Variabel Independen 1. Organizational Citizenship Behavior (OCB) 2. Disiplin kerja 3. Kepuasan kerja Variabel Dependen 1. Kinerja Karyawan	OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Adira Finance Cabang Batam
Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan			
1	Amelia C. Dusauw, Victor P.K. Lengkong, Greis M. Sendaw, 2016 Jurnal EMBA Vol. 4 No. 5, September 2016, Hal. 551-	Variabel Independen 1. Keterlibatan kerja 2. Kompetensi	Menunjukkan bahwa secara parsial maupun secara simultan Pelatihan,

	510. ISSN: 2303-1174	Variabel Dependen 1. Kinerja karyawan	Keterlibatan Kerja dan Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Sulut Manado
2	Engla Dika Putri , 2017 JOM FISIP Vol. 4 No.2, Oktober 2017	Variabel independen 1. Komitmen organisasi 2. Keterlibatan kerja Variabel Dependen 1. Kinerja karyawan	Menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Resty Menra Pekanbaru
3	Septiadi Sebastianus Alexander, Sintaasih Desak Ketut, Wibawa I Made Artha, 2017	Variabel Independen 1. Keterlibatan kerja Variabel Dependen 1. Kinerja Karyawan Variabel Bebas 1. Komitmen organisasional	Variabel keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
4	Latifah, Suryono Efendi, 2018 Jurnal Ilmu Pengetahuan Vol. 14 No. 1, Januari 2018	Variabel Independen 1. Organizational Citizenship Behavior 2. Keterlibatan kerja 3. Gaya kepemimpinan transformasional Variabel Dependen 1. Kinerja karyawan	Keterlibatan kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Sinokor Merchant Marine. CO., LTD.

5	Sapta Rini Widyanto, Ni Ketut Karwini, 2018 FORUM MANAJEMEN, Vol. 16, No. 2, Tahun 2018	Variabel independen 1. Self Esteem 2. Self Efficacy 3. Keterlibatan kerja Variabel Dependen 1. Kinerja karyawan	Menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Dwi Fajar Denpasar
6	Wiwin Fauziah, Susi Widjajani, Budiyanto, 2018	Variabel Independen 1. Kompensasi 2. Keterlibatan kerja Variabel Dependen 1. Kinerja perawat	Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat Rumah Sakit Wijayakusuma Purwokerto
7	Dian Wahyu Utomo, Siti Hidayah, SB Handayani, 2019 Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi No. 46/TH.XXVI/April 2019	Variabel Independen 1. Komitmen aktif 2. Keterlibatan kerja Variabel Dependen 1. Kinerja karyawan Variabel Bebas 1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Semarang
8	Ld. Abdul Manan, La Ode Kalimin, Wahyuniati Hamid, 2019 Jurnal JUMBO Vol. 3 No. 2, Agustus 2019, Hal. 182-194. E-ISSN: 2502-4175	Variabel Independen 1. Kemampuan kerja 2. Keterlibatan kerja Variabel Dependen 1. Kinerja karyawan	Menunjukkan bahwa Keterlibatan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten

			Wakatobi
9	Abdul Haeba Ramli, 2019 Business and Entrepreneurial Review, Vol. 19 No. 1, Agustus 2019, Pages 29-42. E-ISSN: 2252-4614	Variabel Independen 1. Work Environment 2. <i>job satisfaction</i> 3. <i>employee performance</i> Variabel Dependen 1. <i>health services</i> Work Environment, job satisfaction and employee performance in health services	<i>The work environment has positive effect toward the job satisfaction and employee's performance, and job satisfaction do have a positive involvement on the employee's performance</i>
10	Oki Alfajri, 2019 Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 7 No. 2	Variabel Independen 1. Keterlibatan kerja 2. Stress kerja Variabel Dependen 1. Kinerja karyawan	Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT PLN (PERSERO) Distribusi Jawa Timur Area Surabaya Utara
11	Marthino Britain Bradley Lukar , Grein M. Sendow, Regina T. Saerang, 2020 Jurnal EMBA Vol. 8 No. 1, Januari 2020, Hal. 2147-2157. ISSN: 2303-1174	Variabel Independen 1. Kompetensi 2. Kecerdasan emosional 3. Keterlibatan kerja Variabel Dependen 1. Kinerja karyawan	Variabel Keterlibatan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan Kantor Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo
12	Andrew S. Ropa, Rosalina A.M. Koleangan, Jacky S.B Sumarauw , 2020 Jurnal EMBA Vol. 8 No. 1, Januari 2020, Hal. 565-574.	Variabel Independen 1. Keterlibatan kerja 2. Kualitas kerja	Menunjukkan Kan secara parsial keterlibatan kerja tidak berpengaruh

	ISSN: 2303-1174	3. Insentif Variabel Dependen 1. Kinerja karyawan	positif terhadap kinerja karyawan PT BPR Prima Dana Manado
13	Surjo Hadi, Arif Rachman Putri, Rahayu Mardikaningsih, 2020 Jurnal Baruna Horizon Vol. 3 No. 1, Juni 2020	Variabel Independen 1. Perilaku inovatif 2. Keterlibatan kerja Variabel Dependen 1. Kinerja karyawan	Menunjukkan bahwa Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
14	Widya Pamela Rahmadhani, Hadi Sunaryo, M. Khoirul Anwarodin Broto S, 2020	Variabel independen 1. Kemampuan kerja 2. Keterlibatan kerja 3. Motivasi kerja Variabel Dependen 1. Kinerja karyawan	Menyatakan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Karya Delta Permai Banjarmasin Kalimantan Selatan
Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan			
1	Patricia Runtuwene, Bernhard Tewel, Christoffel Mintardjo, 2016 Jurnal Berkala Efisiensi Vol. 16. No. 1, Thaun 2016	Variabel Independen 1. Penempatan kerja 2. Mutasi 3. Beban kerja Variabel Dependen 1. Kinerja karyawan	Menunjukkan bahwa Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Sulutgo Manado
2	Fernando Reinhard Tjiabrata, Bode Lumanaw, Lucky O.H Dotulong, 2017 Jurnal EMBA Vol. 5 No. 2, Juni 2017, Hal. 1570-1580.	Variabel Independen 1. Beban kerja 2. Lingkungan kerja	Secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Beban kerja dan kinerja

	ISSN: 2303-1174	Variabel Dependen 1. Kinerja karyawan	karyawan
3	Gusti Bagus Ari Pinatih, A.A.N. Eddy Supriyadinata Gorda, 2017 Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Vol. 2 No. 2, Desember 2017	Variabel Independen 1. Gaya kepemimpinan 2. Beban kerja 3. Stres kerja Variabel Dependen 1. Kinerja karyawan	Menunjukkan bahwa Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Rusda Irawati, Dini Arimbi Carollina, 2017	Variabel Independen 1. Beban kerja Variabel Dependen 1. Kinerja karyawan	Beban kerja secara internal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Beban kerja Eksternal berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan beban kerja secara internal dan eksternal terdapat pengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan
5	Leonardo Hendy Lukito, Ida Martini Alriani, 2018 Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi No. 45/Th.XXV/Oktober 2018	Variabel Independen 1. Beban kerja 2. Lingkungan kerja 3. Stress kerja Variabel Dependen 1. Kinerja karyawan	Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan PT Sinarmas Distribusi Nusantara Semarang
6	Jeky K R Rolos, Sofia A P Sambul, Wehelmina	Variabel Independen	Beban kerja berpengaruh

	Rumawas, 2018 Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 6 No. 4, Tahun 2018. ISSN: 2338-9605	1. Beban kerja Variabel Dependen 1. Kinerja karyawan	negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota
7	Nora Pitri Nainggolan, 2018	Variabel Independen 1. Beban kerja 2. Kompetensi 3. Lingkungan kerja Variabel Dependen 1. Kinerja karyawan	Menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT EX Batam Indonesia
8	Andini Ramanti Kharie, Greis M. Sendow, Lucky O.H Dotulong, 2019 Jurnal EMBA Vol. 7 No. 1, Januari 2019, Hal. 141-150. ISSN: 2303-1174	Variabel Independen 1. Analisis jabatan 2. Disiplin kerja 3. Beban kerja Variabel Dependen 1. Kinerja karyawan	Beban kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan
9	Rizal nabawi , 2019 Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol. 2 No. 2, September 2019, 170-183. ISSN: 2623-2634	Variabel Independen 1. Lingkungan kerja 2. Kepuasan kerja 3. Beban kerja Variabel Dependen 1. Kinerja pegawai	Menunjukkan bahwa secara parsial lingkungan kerja, kepuasan kerja dan Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai
10	Rocky P Rindorindo, Sri Murni, Irvan Trang, 2019 Jurnal EMBA Vol. 7 No. 4, Oktober 2019, Hal. 5953-5962. ISSN: 2303-1174	Variabel Independen 1. Beban kerja 2. Stress kerja	Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel

		3. Kepuasan kerja Variabel Dependen 1. Kinerja karyawan	Gran Puri
11	Grace Lina Situmorang, 2019	Variabel Independen 1. Workload Variabel Dependen 1. Employee Performance	shows that partially there is an influence on the external workload variable on employee performance and there is no influence on the internal workload variable on employee performance. Simultaneously there are influence on external workload variables and internal variables workload on employee performance of the production operator in Pem Plant PT Schneider Electric Manufacturing Batam
12	I Andriana, D Riyanto, D Darmawan, 2019	Workload And Motivation On Employees Performance Analyzed By Information Technology	Workload has a non-significant effect on employee's performance partially.

C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh antara *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai

Menurut Widodo, dkk (2019) Karyawan yang memiliki *organizational citizenship behavior* yang tinggi menciptakan suasana perusahaan kondusif sehingga tidak ada yang merasa terganggu satu sama lain dan juga mengurangi terjadinya konflik antar karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Latifah dan Efendi (2018), menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan didukung oleh penelitian dari Triandani (2017), Fidiyanto, dkk(2018), Tanjung, dkk (2020), Ramadhan, dkk (2018), Rahayu (2017), Halim dan Dewi (2018), Fiyanto, dkk (2018), Novelia (2016) menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh antara keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai

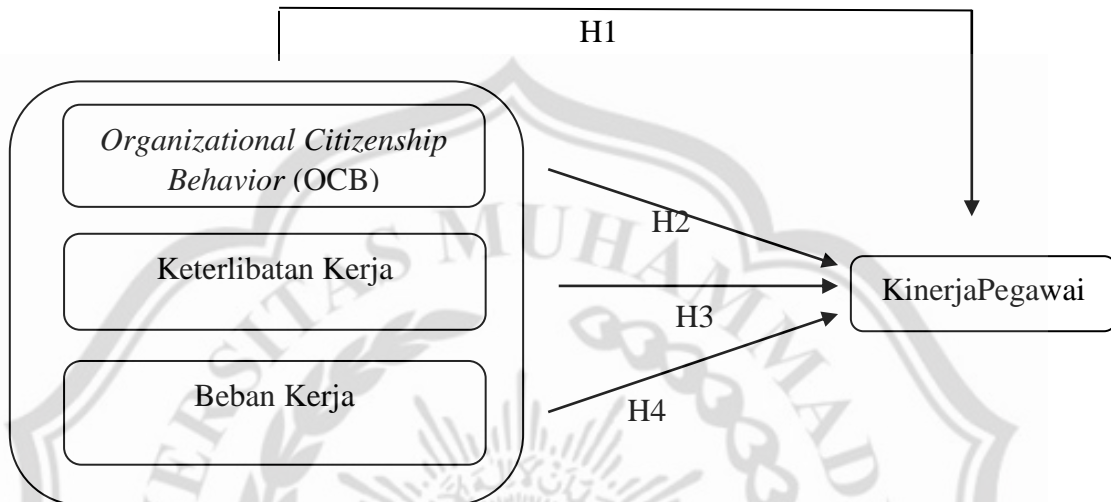
Sethi (2016) dalam Manan, dkk (2019) menyatakan bahwa seseorang yang tidak terlibat berpartisipasi dalam organisasinya, maka akan menganggap bahwa pekerjaan dirasa tidak penting bagi harga diri serta tidak memiliki keterikatan secara emosional terhadap organisasi yang pada akhirnya berdampak negatif pada menurunnya kinerja. Ching (2015) dalam Manan, dkk (2019) menyatakan bahwa keterlibatan merupakan tingkat pekerjaan yang dialami karyawan yang mempengaruhi harga diri dan kinerja. Dalam kaitannya dengan kinerja karyawan, hasil penelitian yang dilakukan Kakinsale (2015) dalam Latifah dan Efendi (2018)

menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat keterlibatan kerja karyawan dalam suatu perusahaan, maka semakin tinggi partisipasi aktif dari karyawan tersebut terhadap pekerjaannya, sehingga semakin tinggi pula prestasi kerja dari karyawan tersebut di tempatnya bekerja. Hal ini juga didukung oleh penelitian dari Lukar, dkk (2020), Alfajri (2019), Latifah dan Efendi (2018), Dusau w. dkk (2016), Ropa, dkk (2020), Hadi, dkk (2020) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh antara beban kerja terhadap kinerja pegawai

Menurut Lisnayeti dan Hasanbasri (2006) dalam Rolos, dkk (2018), adanya keterkaitan hubungan antara Beban kerja terhadap kinerja karyawan sebagai berikut: “ beban kerja tinggi akan menyebabkan kurangnya kinerja”. Dimana dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi beban kerja yang diterima seorang karyawan akan mempengaruhi kinerja dari karyawan tersebut. Karyawan seringkali dihadapkan pada keharusan untuk menyelesaikan dua atau lebih tugas yang harus dikerjakan secara bersamaan. Tugas-tugas tersebut membutuhkan waktu, tenaga, dan sumberdaya lainnya untuk menyelesaikan Rolos, dkk (2018). Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Pinatih dan Gorda (2017) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian dari Kharie, dkk (2019), Tjiabrata, dkk (2017), Rolos, dkk

(2018), Irawati dan Carollina (2017), Nabawi (2018) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

D. Hipotesis

Berdasarkan pada pengembangan model kerangka diatas, adapun hipotesis pada penelitian ini, sebagai berikut :

H1 : *Organizational citizenship behavior* (OCB), keterlibatan kerja dan beban kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai

H2 : *Organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

H3 : Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

H4 : Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai