

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

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

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

###### **a. Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins dan Judge (2019) dalam Sihombing, dkk. (2020), kinerja didefinisikan sebagai perilaku dari individu dalam organisasi yang berkontribusi terhadap pekerjaan yang ditugaskan untuk mendukung tujuan organisasi dan menghindari tindakan yang dapat merusak organisasi. Sedangkan menurut Gibson, et al (2019) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari pekerjaan karyawan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja keefektifan kinerja lainnya. Pada pengertian lain dijelaskan menurut Menurut Noviawati (2016) dalam Astutik (2018) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil dari kualitas dan jumlah pekerjaan yang diraih oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

###### **b. Teori Kinerja Karyawan**

Teori kinerja menurut Hasibuan (2017) dalam Muhdar (2020), kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Lebih lanjut menurut kinerja merupakan gabungan tiga factor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi

pekerja. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

### **c. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan**

Adapun faktor yang dapat mempengaruhi kinerja menurut Kasmir (2020):

- 1) Kemampuan dan keahlian; Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaan secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang belum memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pada demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.
- 2) Pengetahuan; Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.
- 3) Karakteristik Pekerjaan; Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Demikian pula sebaliknya, maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan akan mempengaruhi kinerja karyawan.
- 4) Kepribadian; Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki karakter atau kepribadian yang berbeda satu dengan

yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat mendapatkan pekerjaan secara sungguh sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

- 5) Motivasi kerja; Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya maupun dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.
- 6) Kepemimpinan; Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya untuk mengatur suatu tugas yang diberikannya.
- 7) Gaya kepemimpinan; Merupakan gaya seorang sikap pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.
- 8) Budaya organisasi; Merupakan kebiasaan-kebiasan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau suatu perusahaan. Kebiasaan norma ini mengatur hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.
- 9) Kepuasan kerja; Merupakan perasaan senang atau gembira atau perusahaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka, maka hasil pekerjaan akan baik pula.

- 10) Lingkungan kerja; Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi ditempat bekerja. Lingkunga kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana, dan prasarana serta hubungan kerja sesame rekan kerja.
- 11) Loyalitas; Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja, sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik.
- 12) Komitmen; Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan karyawan pada janjijanji yang telah dibuatnya atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan keputusan yang telah dibuat
- 13) Disiplin kerja; Merupakan suatu karyawan untuk menjalankan aktifitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini merupakan waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

## **2) Manfaat kinerja karyawan**

Menurut Sedarmayanti (2020) terhadap beberapa manfaat dari pada kinerja tersebut, yaitu:

- 1) Peningkatan prestasi, dengan adanya penilaian baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.

- 2) Kesempatan kerja yang adil, adanya penilaian kinerja yang akurat dapat menjamin karyawan untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerja sesuai dengan kemampuan.
- 3) Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan, melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- 4) Penyelesaian Kompensasi, penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk menagambil kepuasan dalam meningkatkan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, insentif, dan sebagainya.
- 5) Keputusan Promosi dan Demosi, hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka mempromosikan dan mendemosikan karyawan yang prestasi kerjanya kurang baik.

### 3) Indikator-indikator kinerja karyawan

Terdapat 5 (lima) untuk mengukur kinerja karyawan Robbins (2008) dalam Widyawati (2018), yaitu:

#### 1) Kualitas

Kualitas adalah taraf/tingkat baik buruknya/derajat sesuatu. Kualitas dinyatakan salah satu ukuran yang dapan dipadankan dengan angka. Kualitas kerja merupakan salah satu unsur yang dievaluasi dalam menilai kinerja karyawan selain perilaku seperti dedikasi, kesetiaan, kepemimpinan, kejujuran, kerjasama, loyalitas dan partisipasi karyawan.

## 2) Kuantitas

Kuantitas merupakan segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau dapat dipadankan dengan angka. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

## 3) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

## 4) Efektivitas

Efektivitas adalah jangkauan usaha suatu program sebagai suatu variabel dengan sumber daya dan sarana tertentu untuk memenuhi tujuan dan sasaran tanpa melumpuhkan cara dan sumber daya itu serta tanpa memberi tekanan yang tidak wajar terhadap pelaksanaannya.

## 5) Kemandirian

Kemandirian adalah sikap yang memungkinkan seseorang untuk bertindak bebas, melakukan sesuatu atas dorongan sendiri dan untuk kebutuhannya sendiri tanpa bantuan dari orang lain, maupun berpikir dan bertindak original/kreatif, penuh inisiatif, mampu mempengaruhi lingkungan, mempunyai rasa percaya diri dan memperoleh kepuasan dari usahanya.

## **2. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

### **a. *Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Menurut Organ (2019) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku karyawan perusahaan yang ditujukan untuk meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individual karyawan. Menurut Hui, Lam, & Law, (2000) OCB juga merupakan aspek yang unik dari aktivitas individu dalam bekerja dan merupakan kebiasaan atau perilaku yang dilakukan secara sukarela, tidak merupakan bagian dari pekerjaan formal, serta secara tidak langsung dikenali oleh reward. Oleh karena itu, OCB merupakan jenis perilaku individu yang mengedepankan kebijaksanaan dari individu tersebut dan secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh reward formal, namun secara umum berdampak pada efektifitas dari organisasi Podsakoff et al. (2018) dalam Halim (2020).

### **b. *Teori Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Teori bekerjasama oleh Barnard (2019) dalam Muhdar (2020) menunjukkan pada sebuah organisasi yang berbeda dari teori peneliti lain pada waktu itu, yang lebih menekankan pada struktur formal dan pengendalian organisasi. mendefinisikan esensi dari sebuah organisasi berbeda. Dia berargumen bahwa kesediaan orang untuk berupaya berkontribusi bekerjasama adalah sangat diperlukan.

**Motif-motif yang mendasari *Organizational Citizenship***

### ***Behavior (OCB)***

Menurut Williams dan Anderson (1991) dalam Fidiyanto, dkk (2021) motif-motif yang mendasari OCB diantaranya antara lain:

- 1) Motif berprestasi, mendorong orang untuk menunjukkan suatu standar keistimewaan (*excellence*), mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi.
- 2) Motif afiliasi, mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara serta memperbaiki hubungan dengan orang lain.
- 3) Motif kekuasaan, mendorong orang untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain.

### **c. Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Teori mengenai dimensi yang paling untuk mengukur tingkat OCB didalam suatu organisasi, telah dijelaskan oleh Organ et al. (1988) dalam Halim (2019) . Organ membagi dimensi tersebut kedalam lima perilaku yang berhubungan antar karyawan, dan perilaku antara karyawan dengan perusahaan. Kelima tersebut adalah:

- 1) *Altruism* Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain.

- 2) *Conscientiousness* Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan organisasi. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari apa yang telah ditugaskan dalam job description.
- 3) *Sportmanship* Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan.
- 4) *Courtesy* Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal.
- 5) *Civic Virtue* Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur – prosedur yang dimiliki oleh organisasi).

### **3. Karakteristik pekerjaan**

#### **a. Pengertian Karakteristik pekerjaan**

Karakteristik pekerjaan menurut *Hackman et al* (2015) dan *Fahmi* (2016) dalam *Sari* (2020) bahwa adanya karakteristik pekerjaan tertentu akan menimbulkan pengalaman positif, respon penghargaan diri ketika bekerja dengan baik akan menghasilkan dorongan bagi individu untuk berusaha bekerja lebih baik lagi. Sedangkan menurut *Subyantoro* (2009) karakteristik pekerjaan merupakan sifat dari tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Menurut pendapat lain *Munandar* (2011) teori

karakteristik pekerjaan ini, sebuah pekerjaan dapat melahirkan tiga keadaan psikologis dalam diri seorang karyawan yakni mengalami makna kerja, memikul tanggung jawab akan hasil kerja, dan pengetahuan akan hasil kerja. Akhirnya, ketiga kualitas kinerja, kepuasan kerja, ketidakhadiran dan perputaran karyawan.

#### **b. Teori Karakteristik Pekerjaan**

Teori karakteristik pekerjaan (Hackman dan Oldham. (1980) abu zafar,dkk (2020) menggambarkan hubungan antara karakteristik pekerjaan dan tanggapan individu untuk bekerja. Teori ini menjelaskan secara spesifik kondisi tugas di mana individu diprediksi akan sejahtera dalam pekerjaan mereka. Ada lima dimensi pekerjaan yang mendorong tiga keadaan psikologis yang mengarah pada beberapa pribadi yang bermanfaat dan hasil kerja. Teori juga mencakup individu perbedaan variabel sebagai moderator hubungan antara karakteristik dan variabel hasil.

#### **c. Indikator Karakteristik Pekerjaan**

Menurut Hackman and Oldham (1980) dalam Hajati,dkk (2018) kinerja kerja karyawan dipengaruhi oleh 5 (lima) dimensi karakteristik pekerjaan inti yaitu :

- 1) Keragaman keterampilan adalah suatu tingkatan (hasdi & zusmawati, 2018) (hajati, wahyu, & wahyuni, 2018)dimana pekerjaan membutuhkan variasi aktifitas yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan yang melibatkan sejumlah keterampilan

dan bakat yang berbeda dari karyawan.

- 2) Identitas tugas adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan membutuhkan penyelesaian menyeluruh dan teridentifikasi pembagiannya, oleh karena seseorang terlibat mengerjakan pekerjaan dari awal sampai akhir dengan hasil yang memungkinkan.
- 3) Signifikansi tugas adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan adalah penting dan melibatkan kontribusi yang berarti terhadap organisasi atau masyarakat pada umumnya.
- 4) Otonomi adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan memberikan kebebasan secara substansial, kemerdekaan dan keleluasaan dalam membuat schedule pekerjaan dan menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan.
- 5) Umpan balik pekerjaan adalah suatu tingkatan dimana hasil aktifitas penyelesaian pekerjaan diperoleh langsung oleh karyawan dan informasi yang jelas mengenai seberapa baik pekerjaan telah dikerjakan.

#### **4. *Self Efficacy***

##### **a. *Pengertian Self Efficacy***

Menurut Lunenburg (2011) dalam Widyawati,dkk (2018) mengemukakan bahwa *self efficacy* adalah keyakinan individu dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah yang dihadapinya diberbagai situasi serta mampu menentukan tindakan dalam menyelesaikan tugas

atau masalah tertentu, sehingga individu tersebut mampu mengatasi rintangan dan mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Bandura, Albert. (1994). *Self-efficacy* didefinisikan sebagai keyakinan orang tentang kemampuan mereka untuk menghasilkan tingkat kinerja yang ditentukan yang mempengaruhi kehidupan mereka. Keyakinan semacam itu menghasilkan efek yang beragam ini melalui empat proses utama. Ini termasuk proses kognitif, motivasi, efektif, dan seleksi. Menurut Cherian dan Jolly (2013) dalam Astutik (2018) menyatakan bahwa *self efficacy* sebenarnya mengacu pada penilaian orang, kemampuan mereka untuk mengatur dan melaksanakan tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai jenis kinerja yang ditunjuk.

#### **b. Teori *Self Efficacy***

Teori efikasi diri (*self-efficacy theory*) juga dikenal sebagai teori kognitif sosial, atau teori pembelajaran sosial, yang mengacu pada keyakinan individu bahwa dia mampu untuk melakukan tugas. Keyakinan individu akan kemampuannya determinan tentang bagaimana individu bertindak, pola pemikiran dan reaksi emosional yang dialami dalam situasi tertentu. Bandura (1986) dalam Robins et al (2014). Semakin tinggi *self efficacy*, maka akan semakin menumbuhkan rasa percaya diri pada kemampuan untuk menuju keberhasilan.

#### **c. Indikator *Self Efficacy***

Terdapat 4 (empat) untuk mengukur *self efficacy* Lunenberg (2011) dalam Widyawati, dkk (2018), yaitu:

1) Pengalaman akan kesuksesan (*Past Performance*)

Pengalaman akan kesuksesan adalah sumber yang paling besar pengaruhnya terhadap *Self Efficacy* individu karena didasarkan pada pengalaman otentik

2) Pengalaman individu lain (*Vicarious Experience*)

Individu tidak bergantung pada pengalamannya sendiri tentang kegagalan dan kesuksesan sebagai sumber *Self Efficacy* nya.

3) Persuasi verbal (*Verbal Persuasion*)

Persuasi verbal dipergunakan untuk meyakinkan individu bahwa individu memiliki kemampuan yang memungkinkan individu untuk meraih apa yang diinginkan.

4) Keadaan fisiologis (*Emotional Cues*)

Penilaian individu akan kemampuannya dalam mengerjakan suatu tugas sebagian dipengaruhi oleh keadaan fisiologis.

## B. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan adanya hubungan dan pengaruh antara *organizational citizenship behavior* (OCB), karakteristik pekerjaan dan *self efficacy* terhadap kinerja pegawai. Berikut adalah tabel penelitian terdahulu:

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

No	Penulis dan idendtitas	Variabel yang digunakan	Hasil penelitian <sub>21</sub>
----	------------------------	-------------------------	--------------------------------

	<b>jurnal</b>		
1	Sihombing, dkk (2020). Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi. Vol 6, No 4. ISSN 2303-1174	Variabel independen: 1) Karakteristik Individu ( $X_1$ ) 2) Karakteristik Pekerjaan ( $X_2$ ) 3) <i>Self efficacy</i> ( $X_3$ ) Variabel dependen: Kinerja karyawan (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karakteristik Individu tidak berpengaruh secara <b>signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>• Karakteristik Pekerjaan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>• <i>Self Efficacy</i> <b>tidak berpengaruh</b> secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>• Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan <i>Self Efficacy</i> secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.</li> </ul>
2.	Hikmah dan Susanta (2020) Jurnal of social and politic Hal. 1-8 ISSN: 2746-1297	Variabel independen: 1) Komitmen Organisasi ( $X_1$ ) 2) <i>Self Efficacy</i> ( $X_2$ ) 3) <i>Organizational Citizenship Behavior OCB</i> ( $X_3$ ) Variabel dependen: Kinerja Karyawan (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen Organisasi berpengaruh <b>signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>• <i>Self efficacy</i> berpengaruh <b>signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>• <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> berpengaruh <b>positif</b> terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>• Komitmen Organisasi, <i>Self Efficacy</i> dan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> berpengaruh <b>signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan.</li> </ul>
3.	Lestari dan Ghaby (2018) Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri, Volume 7 Nomor 2 ISSN 2252-7877	<b>Variabel independen:</b> 1) <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> ( $X_1$ ) <b>Variabel dependen:</b> Kinerja karyawan (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Makin baik <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> maka akan meningkatkan kinerja karyawan.</li> </ul>
4.	Hendrawan, dkk (2020) Jurnal Administrasi dan Kesekretarian ISSN 2598-2451	<b>Variabel independen:</b> 1) Motivasi Kerja ( $X_1$ ) 2) <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> ( $X_2$ ) <b>Variabel dependen:</b> Kinerja Karyawan (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi Kerja berpengaruh positif dan <b>signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>• <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan.</li> </ul>
5.	Ahmad, dkk (2019) Jurnal Manajemen Tools, Vol. 11 No. 2	<b>Variabel independen:</b> 1) Karakteristik Pekerjaan ( $X_1$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secara parsial Karakteristik Pekerjaan berpengaruh secara <b>positif dan signifikan</b></li> </ul>

	ISSN : 2088-3145	2) Disiplin kerja ( $X_2$ ) <b>Variabel dependen:</b> Kinerja Karyawan (Y)	terhadap Kinerja Karyawan. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secara parsial Disiplin Kerja berpengaruh secara <b>positif dan signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>• Secara simultan Karakteristik Pekerjaan dan Disiplin Kerja terdapat pengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan.</li> </ul>
6.	Halim dan Dewi (2020) Jurnal hospitably dan manajemen jasa Vol 6, no 2 ISSN:2301-2990	<b>Variabel independen:</b> 1) <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> ( $X_1$ ) <b>Variabel dependen:</b> Kinerja Karyawan (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secara simultan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> berpengaruh secara <b>positif dan signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan</li> <li>• Secara parsial bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> berpengaruh secara <b>positif dan signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan.</li> </ul>
7.	Fidiyanto dan Warso. (2021). Jurnal manajemen ISSN:2502-7689	<b>Variabel independen:</b> 1) <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> ( $X_1$ ) 2) Kompensasi ( $X_2$ ) <b>Variabel dependen:</b> Kinerja Karyawan (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>• Kompensasi berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan.</li> </ul>
8.	Widyawati dan Karwini (2018) Jurnal manajemen Volume 16, Nomor 2 ISSN:3901-3999	<b>Variabel independen:</b> 1) <i>Self esteem</i> ( $X_1$ ) 2) <i>Self efficacy</i> ( $X_2$ ) 3) Keterlibatan kerja ( $X_3$ ) <b>Variabel dependen:</b> Kinerja Karyawan (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Self esteem</i> berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>• <i>Self efficacy</i> berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>• Keterlibatan Kerja berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan.</li> </ul>
9.	Priska, dkk (2020) Jurnal Bisnis dan Pembangunan, Vol 9, No. 1 ISSN 2541-1403	<b>Variabel independen:</b> 1) <i>Self Efficacy</i> ( $X_1$ ) 2) Motivasi ( $X_2$ ) 3) Kepuasan kerja ( $X_3$ ) <b>Variabel dependen:</b> Kinerja Karyawan (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdapat pengaruh <b>signifikan</b> secara parsial <i>Self efficacy</i> terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>• Terdapat pengaruh <b>signifikan</b> secara parsial Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>• Terdapat pengaruh <b>signifikan</b> secara parsial Kepuasan Kerja terhadap</li> </ul>

			<p>Kinerja Karyawan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdapat pengaruh <b>signifikan</b> secara simultan <i>Self Efficacy</i>, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.</li> </ul>
10.	Anwar (2019) Jurnal Warta Edisi : 62 ISSN : 1829-7463	<p><b>Variabel independen:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Karakteristik Kerja (<math>X_1</math>)</li> <li>2) Kompetensi Karyawan (<math>X_2</math>)</li> </ol> <p><b>Variabel dependen:</b> Kinerja Karyawan (Y)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karakteristik Kerja dan kompetensi karyawan secara simultan <b>signifikan</b> mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>• Secara parsial Karakteristik Kerja dan kompetensi karyawan memiliki pengaruh secara <b>signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan.</li> </ul>
11.	Hasdi, Zusmawati (2019) Jurnal Ekonomi ISSN:1983-2689	<p><b>Variabel independen:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Karakteristik Pekerjaan (<math>X_1</math>)</li> <li>2) Stress Kerja (<math>X_2</math>)</li> </ol> <p><b>Variabel dependen:</b> Kinerja Karyawan (Y)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karakteristik Pekerjaan tidak berpengaruh <b>positif</b> terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>• Stress Kerja berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan.</li> </ul>
12.	Rambe (2018) Jurnal Ekonomi, Dimensi, Vol. 7, NO. 2 ISSN: 2085-9996	<p><b>Variabel independen:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Karakteristik pekerjaan (<math>X_1</math>)</li> <li>2) Iklim Organisasi (<math>X_2</math>)</li> <li>3) Kepuasan Kerja (<math>X_3</math>)</li> </ol> <p><b>Variabel dependen:</b> Kinerja Karyawan (Y)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdapat pengaruh yang <b>signifikan</b> Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>• Terdapat pengaruh yang <b>signifikan</b> Iklim Organisasi terhadap organisasi.</li> <li>• Terdapat pengaruh yang <b>signifikan</b> Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>• Karakteristik Pekerjaan, Iklim organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh secara <b>signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan.</li> </ul>
13.	Vertika (2019) Jurnal ekonomi Oikonomia Vol.8 No.2 2019 ISSN:1611-1668	<p><b>Variabel independen:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> (<math>X_1</math>)</li> <li>2) Kompetensi (<math>X_2</math>)</li> <li>3) Kompensasi (<math>X_3</math>)</li> </ol> <p><b>Variabel dependen:</b> Kinerja Karyawan (Y)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>, Kompetensi dan Kompensasi berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan.</li> </ul>
14.	Hajat, dkk (2018) Jurnal Bisnis dan Pembangunan, Vol 7, No. 1, ISSN 2541-187X	<p><b>Variabel independen:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Karakteristik Individu (<math>X_1</math>)</li> <li>2) Karakteristik Pekerjaan (<math>X_2</math>)</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak terdapat pengaruh <b>signifikan</b> secara parsial Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan.</li> </ul>

		<p>3) Karakteristik Organisasi (<math>X_3</math>)</p> <p><b>Variabel dependen:</b> Kinerja Karyawan (Y)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdapat pengaruh <b>signifikan</b> secara parsial Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>• Terdapat pengaruh <b>signifikan</b> secara parsial Karakteristik Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>• Terdapat pengaruh <b>signifikan</b> secara simultan Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.</li> </ul>
15.	<p>Prakoso (2018) Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis Vol.6 No.2 ISSN:2614-7289</p>	<p><b>Variabel independen:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Iklim Organisasi (<math>X_1</math>)</li> <li>2) Kepemimpinan transformasional (<math>X_2</math>)</li> <li>3) <i>Self Efficacy</i> (<math>X_3</math>)</li> </ol> <p><b>Variabel dependen:</b> Kinerja Karyawan (Y)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan <i>Self Efficacy</i> secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang <b>signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>• Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan <i>Self efficacy</i> secara parsial terhadap Kinerja Karyawan.</li> </ul>
16.	<p>Astutik (2018) Jurnal Ilmu Manajemen Volume 6 Nomor 3 ISSN:2549-192X</p>	<p><b>Variabel independen:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Psychological Empowerment</i> (<math>X_1</math>)</li> <li>2) Budaya Organisasi (<math>X_2</math>)</li> <li>3) <i>Self Efficacy</i> (<math>X_3</math>)</li> </ol> <p><b>Variabel dependen:</b> Kinerja Karyawan (Y)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Psychological Empowerment</i> berpengaruh <b>signifikan positif</b> pada Kinerja Karyawan.</li> <li>• Budaya <i>Organisasi</i> hierarkis berpengaruh <b>signifikan positif</b> terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>• <i>Self Efficacy</i> berpengaruh <b>signifikan positif</b> terhadap Kinerja Karyawan.</li> </ul>
17.	<p>Sakti, dkk (2020) Jurnal ilmiah manajemen dan bisnis, Volume 21 Nomor 1 ISSN 1693-7619</p>	<p><b>Variabel independen:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kecerdasan Emosional (<math>X_1</math>)</li> <li>2) Komitmen Organisasi (<math>X_2</math>)</li> <li>3) <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> (<math>X_3</math>)</li> </ol> <p><b>Variabel dependen:</b> Kinerja Karyawan (Y)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen Organisasional berpengaruh <b>positif tapi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>• <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> dan kecerdasan emosional secara parsial masing-masing berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan.</li> </ul>

18.	Ananda dan Sunuharyo (2018) Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 58 No. 1 ISSN:1798-2671	<b>Variabel independen:</b> 1) Karakteristik Individu ( $X_1$ ) 2) Karakteristik Pekerjaan ( $X_2$ ) <b>Variabel dependen:</b> Kinerja Karyawan (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karakteristik Individu berpengaruh <b>signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>• Karakteristik Pekerjaan berpengaruh <b>signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan.</li> </ul>
19.	Putra, dkk (2020) Jurnal administrasi bisnis ISSN:2338-4654	<b>Variabel independen:</b> 1) Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) 2) Karakteristik Pekerjaan ( $X_2$ ) <b>Variabel dependen:</b> Kinerja Karyawan (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdapat pengaruh yang <b>signifikan</b> variable Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>• Terdapat pengaruh yang <b>tidak signifikan</b> variable Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan.</li> </ul>
20	Kirana, Suprasto (2019) Jurnal Akuntansi Universitas Udayana ISSN: 2302-8556	<b>Variabel independen:</b> 1) Independensi Auditor ( $X_1$ ) 2) Pemahaman <i>Good Governance</i> ( $X_2$ ) 3) <i>Self Efficacy</i> ( $X_3$ ) <b>Variabel dependen :</b> Kinerja Karyawan (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Independensi auditor berpengaruh <b>positif</b> terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>• <i>Good governance</i> berpengaruh <b>positif</b> terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>• <i>Self efficacy</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.</li> </ul>
21	Fadilah dan Laura.(2018) Jurnal Online Internasional & Nasional ISSN 2502-3632	<b>Variabel independen:</b> 1) <i>Self Efficacy</i> ( $X_1$ ) 2) <i>Empowerment</i> ( $X_2$ ) <b>Variabel dependen:</b> Kinerja Karyawan (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Self efficacy</i> tidak berpengaruh <b>signifikan</b> pada Kinerja Karyawan.</li> <li>• <i>Empowerment</i> berpengaruh <b>signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan.</li> </ul>
22	Rahman, dkk (2019) International Journal of Business and Social Science Vol. 5, No. 9 ISSN:2891-3998	<b>Variabel independen:</b> 1) <i>Self Efficacy</i> ( $X_1$ ) 2) <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> ( $X_2$ ) <b>Variabel dependen:</b> Kepuasan Kerja (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan kerja secara <b>signifikan</b> memdiiasi hubungan antara <i>self efficacy</i> dan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .</li> <li>• Hubungan yang <b>positif dan signifikan</b> antara <i>self efficacy</i> dan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .</li> <li>• Hubungan yang <b>positif dan signifikan</b> antara kepuasan kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .</li> <li>• <i>Self efficacy</i> secara <b>signifikan</b> berhubungan dengan kepuasan pekerjaan.</li> </ul>
23.	Basu (2018) International Journal of	<b>Variabel independen:</b> 1) <i>Organizational</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> secara</li> </ul>

	Productivity and Performance Management Vol. 66 No. 6 ISSN: 1741-0401	<i>Citizenship Behavior (OCB) (X<sub>1</sub>)</i> <b>Variabel dependen:</b> Kinerja karyawan (Y)	<i>signifikan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.</i>
24	Rahayu (2018) Jurnal Ekonomi ISBN: 978-979-3649-81-8	<b>Variable independen:</b> 1) Kepribadian (X <sub>1</sub> ) 2) Pemberdayaan (X <sub>2</sub> ) 3) <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (X<sub>3</sub>)</i> <b>Variabel dependen:</b> Kinerja karyawan (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepribadian berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap kinerja.</li> <li>• Pemberdayaan berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap kinerja terhadap kinerja karyawan.</li> <li>• <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan.</li> </ul>
25	Sari (2020) Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 5 N0.1 ISSN:2549-192X	<b>Variabel Independen:</b> 1) Setres Kerja (X <sub>1</sub> ) 2) Karakteristik Pekerjaan (X <sub>2</sub> ) <b>Variabel Dependen:</b> Kinerja Karyawan (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setres kerja <b>tidak berpengaruh signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>• Karakteristik Pekerjaan berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>• Setres Kerja dan Karakteristik Pekerjaan secara simultan berpengaruh <b>signifikan</b> terhadap Kinerja.</li> </ul>

### C. Hubungan Antar Variabel dan Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior*, Karakteristik Pekerjaan, dan *Self Efficacy* terhadap kinerja karyawan.

Teori kinerja menurut Hasibuan (2017) dalam Muhdar (2020), kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Lebih lanjut menurut kinerja merupakan gabungan tiga factor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja.

Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

Dari penelitian terdahulu Sihombing, dkk (2020) diperoleh hasil pengujian hipotesis secara simultan membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan dan *Self Efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja karyawan

Teori bekerjasama oleh Barnard (2019) dalam Muhdar (2020) menunjukkan pada sebuah organisasi yang berbeda dari teori peneliti lain pada waktu itu, yang lebih menekankan pada struktur formal dan pengendalian organisasi. mendefinisikan esensi dari sebuah organisasi berbeda. Dia berargumen bahwa kesediaan orang untuk berupaya berkontribusi bekerjasama adalah sangat diperlukan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hikmah & Susanta (2020), Sakti dkk (2020), Hendarawan dkk (2020), Halim dkk (2019), Fidiyanto dkk (2021) menyatakan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap kinerja karyawan.

Teori karakteristik pekerjaan (Hackman dan Oldham. (2018) abu zafar, dkk (2020) menggambarkan hubungan antara karakteristik pekerjaan dan tanggapan individu untuk bekerja. Teori ini menjelaskan secara spesifik kondisi tugas di mana individu diprediksi akan sejahtera

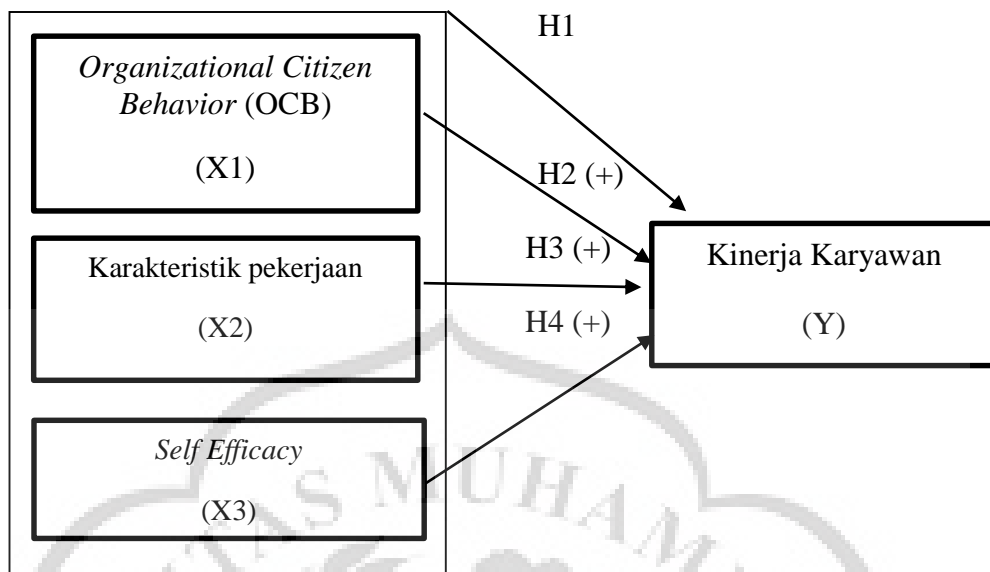
dalam pekerjaan mereka. Ada lima dimensi pekerjaan yang mendorong tiga keadaan psikologis yang mengarah pada beberapa pribadi yang bermanfaat dan hasil kerja. Teori juga mencakup individu perbedaan variabel sebagai moderator hubungan antara karakteristik dan variabel hasil.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ananda dkk (2018), Ahmad dkk (2019), Anwar (2019), Hasdi, dkk (2019), Rambe (2018) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### 4. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap kinerja karyawan.

Teori efikasi diri (*self-efficacy theory*) juga dikenal sebagai teori kognitif sosial, atau teori pembelajaran sosial, yang mengacu pada keyakinan individu bahwa dia mampu untuk melakukan tugas. Keyakinan individu akan kemampuannya determinan tentang bagaimana individu bertindak, pola pemikiran dan reaksi emosional yang dialami dalam situasi tertentu. Bandura (2018) dalam Robins et al (2020). Semakin tinggi *self efficacy*, maka akan semakin menumbuhkan rasa percaya diri pada kemampuan untuk menuju keberhasilan.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kirana dkk. (2019), Prakoso (2018), Astutik (2018), Priska dkk (2020), Widyawati (2018) menyatakan bahwa *self efficacy* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



**Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran**

#### D. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dapat dituliskan sebagai berikut.

1. Hipotesis 1 (H1)

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, Karakteristik Pekerjaan dan *Self efficacy* berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2. Hipotesis 2 (H2)

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

3. Hipotesis 3 (H3)

Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

4. Hipotesis 4 (H4)

*Self Efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

