

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Landasan teori pada penelitian ini mengacu pada *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Thibaut dan Kelley: (1959) dalam Sidharta, (2020). Teori pertukaran sosial adalah model ekonomis yang memusatkan perhatian pada dinamika hubungan, termasuk bagaimana hubungan - hubungan terbentuk, bagaimana hubungan dijaga keberlangsungannya, dan apakah hubungan tersebut akan berakhir. Asumsi yang paling mendasar dari teori ini adalah bahwa orang termotivasi oleh kepentingan pribadi atau *self- interest* (Thibaut dan Kelley: 1959). Sehingga dengan kata lain, pertukaran sosial atau *social exchange* berasumsi bahwa individu ingin memaksimalkan perolehan pribadinya dengan pengorbanan seminimal mungkin dalam suatu hubungan. Asumsi tersebut bersifat objektif, karena manusia adalah sepenuhnya makhluk yang rasional. Adanya saling ketergantungan memunculkan konsep kekuasaan (*power*) untuk menentukan hasil akhir dari hubungan antar manusia.

Thibaut dan Kelley mengungkapkan ada dua jenis kekuasaan di dalam teori mereka, yaitu pengendalian nasib (*fate control*) dan pengendalian perilaku (*behavior control*). Pengendalian nasib adalah suatu kemampuan atau kekuatan yang akan memengaruhi hasil akhir hubungan antara karyawan dengan perusahaan. Sedangkan pengendalian perilaku adalah kemampuan

atau kekuatan yang akan mampu mengubah perilaku orang lain dalam hal ini adalah karyawan dalam perusahaan. Thibaut dan Kelley mengungkapkan bahwa individu mencoba untuk memperkirakan hasil dari sebuah interaksi sebelum hal itu terjadi. Dengan kata lain, individu telah mempunyai ekspektasi tertentu saat ia membangun suatu interaksi dengan individu lainnya.

1. Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja Karyawan

Gibson et al (1994) dalam Silaen et al., (2021) mendefinisikan bahwa dalam mencapai tujuan yang diinginkan maka kinerja pada karyawan dalam melaksanakan tugasnya harus merujuk pada tingkat keberhasilan. Jika tujuan yang diinginkan tidak tercapai dengan baik maka kinerja tidak akan dinyatakan baik dan sukses. Menurut Bernardin dan Russel (1993) dalam Silaen et al., (2021) kinerja adalah catatan hasil (*outcomes*) yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode atau jangka waktu tertentu.

Kinerja karyawan adalah hasil dari kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2013) dalam (Simanjuntak et al., 2020). Sedangkan Menurut Mathis & Jakson (2007) kinerja karyawan adalah sesuatu hal yang di lakukan maupun tidak di lakukan oleh karyawan.

Menurut Sinambela, dkk (2012) dalam Lasmi & Funky, (2018) mengemukakan kinerja karyawan didefinisikan sebagai suatu keahlian tertentu dalam kemampuan seorang karyawan.

Dapat disimpulkan, kinerja merupakan hasil dari kemampuan yang diperoleh oleh seorang karyawan selama dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan dan sesuai dengan tugas yang diberikan. Keberlangsungan perusahaan dalam menggapai tujuan perusahaannya sangat berpengaruh pada tingkat kinerja karyawan.

b. Teori Kinerja Karyawan

Menurut Wexley dan Yukl (1977) dalam (Sinambela, (2019) kinerja adalah implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal jika dia menerima manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*). Teori keseimbangan di atas menunjukkan bahwa kinerja yang optimal akan bisa dicapai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan oleh pegawai. Berbagai indikator dari teori ini adalah manfaat yang dirasakan, pemberian motivasi, keadilan pembagian tugas dan perolehan insentif.

c. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Menurut Gibson *et al* (2012) dalam Silaen *et al.*, (2021) antara lain :

1) Faktor Individu

Faktor individu terdiri dari suatu kemampuan dan keterampilan, latar belakang, serta demografis. Kemampuan dan keterampilan dapat meliputi mental dan fisik. Latar belakang juga meliputi keluarga dan pengalaman. Serta karakteristik demografis yang meliputi umur, etnis, dan jenis kelamin.

2) Faktor Psikologis

Lima sub faktor pada faktor psikologis antara lain persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi.

3) Faktor Organisasi

Terdapat lima sub faktor pada faktor organisasi yaitu sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.

d. Elemen Kinerja Karyawan

Menurut Prawirosentono (1999) dalam Sinambela, (2019) terdapat empat elemen kinerja sebagai berikut :

- 1) Hasil kerja yang dicapai individual atau secara intuisi, yang berarti bahwa kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara perorangan atau berkelompok.
- 2) Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik.
- 3) Pekerjaan harus dilakukan secara legal, yang berarti bahwa aturan

yang ditetapkan harus diikuti ketika melakukan tugas individu atau lembaga.

- 4) Pekerjaan tidak bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, pekerjaan harus sesuai dengan aturan yang diterima.

e. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2006:260) dalam Widya wati & Karwini, (2018) terdapat enam kriteria untuk mengukur kinerja karyawan:

- 1) Kualitas

Merupakan ukuran baik atau buruknya sesuatu. Jika dikaitkan dengan kinerja pegawai, maka kualitas berarti ukuran baik buruknya hasil yang dicapai oleh pegawai.

- 2) Kuantitas

Yaitu semua bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan besaran kerja dan dinyatakan dalam angka atau dapat dihubungkan dengan angka.

- 3) Ketepatan waktu

Merupakan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan.

- 4) Efektivitas

Efektivitas diukur dengan berhasil tidaknya upaya memaksimalkan tingkat penerapan sumber daya organisasi misalnya seperti (tenaga pegawai, uang, teknologi).

5) Kemandirian

Yaitu sikap yang memungkinkan seseorang untuk bertindak bebas, untuk melakukan hal – hal atas kehendak mereka sendiri dan untuk kebutuhan sendiri tanpa bantuan orang lain.

6) Komitmen Kerja

Yaitu tingkat dimana pegawai sepenuhnya percaya pada tujuan perusahaan, menerimanya dan tetap tinggal bersama di perusahaan untuk waktu yang lama tanpa ingin pergi.

2. Karakteristik Pekerjaan

a. Definisi Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan adalah tugas yang dilakukan oleh setiap karyawan yang berupa variasi ketrampilan, identitas tugas kekhususan tugas, otonomi, umpan balik (Hackman et.al 1978) dalam (Muhammad & Suprihono, 2021). Sedangkan menurut Hasibuan (2016:47) dalam Nabila & Mistar, (2020) mendefinisikan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan besarnya keputusan yang diambil dan dibuat oleh karyawan kepada pekerjaannya, serta seberapa banyak karyawan dalam menyelesaikannya.

Karakteristik pekerjaan adalah sebuah pendekatan dalam merumuskan pekerjaan yang ditujukan dan bagaimana suatu pekerjaan dijabarkan ke dalam lima dimensi inti yaitu keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik (Robbins dan Judge, 2007:268) dalam (Angraini & Sutarji, 2019).

Menurut Kasmir (2016:189) dalam Ahmad et al., (2019) 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.

Dari uraian pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan ialah seberapa besar pengambilan keputusan dan seberapa banyak tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan dengan lima dimensi inti yaitu keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik yang akan memudahkan dalam mencapai tujuannya.

b. Pendekatan Pada Karakteristik Pekerjaan

Menurut Simamora, (2016) model karakteristik pekerjaan (*job characteristic models*) merupakan suatu pendekatan terhadap pemerdayaan pekerjaan (*job enrichment*). Program pemerdayaan pekerjaan berusaha merancang pekerjaan dengan cara membantu para pemangku jabatan memuaskan kebutuhan mereka akan pertumbuhan, pengakuan dan tanggung jawab. Pemerdayaan menambahkan sumber kepuasan kepada pekerjaan. Metode ini meningkatkan tanggung jawab, otonomi, dan kendali. Karakteristik, Dalam Kamus Lengkap psikologi karya Chaplin (2008) dijelaskan bahwa karakteristik merupakan sinonim dari kata karakter, watak dan sifat yang memiliki pengertian diantaranya:

- 1) Suatu kualitas atau sifat yang tetap terus menerus dan kekal yang dapat dijadikan ciri untuk mengidentifikasi seseorang pribadi, suatu objek, suatu kejadian.
- 2) Intergrasi atau sintese dari sifat-sifat individual dalam bentuk suatu kesatuan.
- 3) Kepribadian seseorang, dipertimbangkan dari titik pandang etis atau norma. Jadi karakteristik dapat disimpulkan sebagai suatu sifat yang khas, yang melekat pada seseorang atau suatu objek.

Karakteristik yang dibahas adalah membahas pada Karakteristik Individu (*Individual Difference*), Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristic*), Karakteristik Organisasi (*Organizational Practices*) Chaplin (2008) dalam (Simamora, 2016). Terjadinya interaksi antara ketiga faktor tersebut akan mempengaruhi kinerja Kerja individu atau karyawan dalam suatu lingkungan organisasi.

c. Indikator – Indikator Karakteristik Pekerjaan

Dimensi-dimensi karakteristik pekerjaan menurut Hackman & Oldham (1976) dalam Darmawan et al., (2021) Model Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristic Model /JCM*) didasarkan pada 5 (lima) dimensi pekerjaan inti, yaitu:

- 1) Variasi keterampilan (*Skill variety*)

Seberapa jauh suatu pekerjaan yang mengharuskan melakukan perbedaan aktivitas dalam pekerjaan, serta adanya penggunaan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda dari seorang karyawan.

2) Identitas Tugas (*Task Identity*)

Seberapa jauh pekerjaan tersebut harus selesai dari sebuah pekerjaan yang "utuh" dan dapat diidentifikasi, yang berarti pekerjaan tersebut dapat terlaksana dari awal hingga akhir dengan hasil yang terlihat.

3) Signifikansi Tugas (*Task Significance*)

Seberapa jauh pekerjaan mempunyai suatu dampak substansial pada kehidupan atau pekerjaan orang lain, baik di organisasi langsung atau di lingkungan eksternal

4) Otonomi (*Autonomy*)

Seberapa jauh kebebasan substansial dari suatu pekerjaan, kemandirian, dan kebijaksanaan kepada sebuah individu dalam menjadwalkan pekerjaan serta dalam menentukan prosedur yang akan dilakukan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut.

5) Umpan Balik (*Feedback*)

Seberapa jauh aktivitas kerja yang terlaksana dan dibutuhkan oleh hasil pekerjaan pada individu untuk mendapatkan informasi langsung dan jelas tentang efektivitas kinerjanya.

3. Karakteristik Individu

a. Definisi Karakteristik Individu

Karakteristik individu merupakan karakter seorang individu yang mempunyai sifat khas sesuai perwatakan tertentu (Panggabean, 2004) dalam (Hajati et al., 2018). Menurut Moses, dkk. (2014:1-2)

dalam Rahman et al., (2020) karakteristik individu merupakan seluruh kelakuan dan kemampuan yang terdapat pada individu sebagai hasil dari lingkungan yang ia tinggali. Menurut Mathis & Jackson, (2011) dalam Chandra et al., (2020) karakteristik individu dapat diartikan sebagai karakteristik atau ciri-ciri khusus yang dimiliki oleh seorang karyawan yang dapat membuat dirinya memiliki kemampuan yang berbeda dari orang lain untuk mempertahankan dan meningkatkan pekerjaan dalam organisasi tempat mereka bekerja. Karakteristik individu adalah minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang didalam situasi kerja (James (2012 : 87) dalam (Sihombing et al., 2018).

Dapat disimpulkan dari beberapa pengertian di atas, bahwa karakteristik individu merupakan suatu karakter, ciri khusus atau sifat khas yang ada pada seorang individu yang dapat membuat dirinya memiliki kemampuan yang berbeda dari orang lain untuk mempertahankan dan meningkatkan pekerjaannya.

b. Prinsip – Prinsip Dasar yang Mempengaruhi Perilaku Individu

Perbedaan karakteristik individu ini akan mempengaruhi sikap dan perilaku kerja anggota organisasi yang juga akan berpengaruh terhadap kinerja masing-masing anggota organisasi. Seorang pimpinan harus mampu memahami karakteristik individu yang berada dalam organisasi tersebut, dan hal ini dapat dilakukan dengan memahami prinsip-prinsip dasar yang mempengaruhi perilaku individu (Robbins,

2009) dalam (Rahman et al., 2020). Beberapa prinsip dasar tersebut yaitu :

- 1) Manusia berbeda perilakunya karena kemampuannya tidak sama.
- 2) Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda.
- 3) Orang berpikir tentang masa depan dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak.
- 4) Seseorang memahami lingkungannya dalam hubungannya dengan pengalaman masalah dan kebutuhannya.
- 5) Seseorang itu mempunyai reaksi-reaksi senang atau tidak senang.
- 6) Banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang.

c. Indikator – Indikator Karakteristik Individu

Menurut Robbins (2003) dalam (Hajati et al., 2018), indikator karakteristik individu meliputi :

1) Sikap

Sikap individu berasal dari hal maupun akibat yang berhubungan dengan perasaannya seperti, senang atau suka terhadap suatu hal, baik yang berwujud maupun abstrak, baik benda hidup ataupun benda mati.

2) Minat

Minat merupakan keinginan dan kecenderungan seseorang untuk dapat melakukan perilaku dan agar berkembang serta maju dalam beraktifitas.

3) Nilai

Nilai seseorang yang didasarkan pada pekerjaan yang memuaskan,

dapat dinikmati, serta pengembangan intelektual dan waktu untuk keluarga.

4) Kemampuan

Kemampuan adalah kapasitas seseorang karyawan dalam melaksanakan dan menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaannya baik secara mental maupun fisik.

4. Keterlibatan Kerja

a. Definisi Keterlibatan Kerja

Menurut Luthans (2006) dalam Afridhamita & Efendi, (2020) mendefinisikan keterlibatan kerja (*job involvement*) sebagai suatu kondisi dimana anggota organisasi menempatkan dirinya dalam peran fisik, kognitif, dan emosional selama kinerja peran (pekerjaan). Keterlibatan kerja mengacu pada tingkat dimana pegawai mengidentifikasi diri dengan pekerjaannya, turut ikut berpartisipasi dalam pekerjaannya, dan menyadari bahwa apa yang dilakukannya penting bagi harga dirinya (Robbins dan Judge (2015) dalam (Dewi & Agustina, 2022).

Selanjutnya Robbins (1996) dalam (M, 2017) berpendapat keterlibatan kerja adalah sebagai proses partisipatif yang menggunakan seluruh kapasitas karyawan dan dirancang untuk mendorong peningkatan komitmen bagi suksesnya suatu organisasi. Sedangkan Robbins (2018) dalam Susanti et al., (2021) mengungkapkan bahwa keterlibatan kerja adalah karyawan yang

memiliki keterlibatan kerja tinggi terhadap pekerjaannya ditandai dengan karyawan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan, adanya perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang dilakukan dan keyakinan yang kuat terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Dari pengertian beberapa tokoh diatas dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja merupakan anggota organisasi yang turut berpartisipasi dalam pekerjaannya dan memiliki kemampuan yang kuat dalam menyelesaikan pekerjaannya untuk mendorong peningkatan komitmen bagi suksesnya suatu organisasi.

b. Kondisi – Kondisi yang Mempengaruhi Keterlibatan Kerja

Menurut Luthans (2006) tiga kondisi psikologis yang meningkatkan kemungkinan keterlibatan individu dalam pekerjaan, sebagai berikut :

1) Perasaan

Perasaan berarti secara psikologis adalah perasaan diterima melalui energi fisik, kongnitif, 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 karier.

Perasaan aman dan percaya dibangun dengan situasi yang telah dipikirkan, konsisten jelas tanpa ancaman.

3) Perasaan ketersediaan

Perasaan ketersediaan secara psikologis berarti individu merasa bahwa sumber - sumber yang memeberikan kecukupan fisik personal, emosional, dan kognitif tersedia pada saat-saat yang dibutuhkan. Penyebab utama keterlibatan kerja ialah kecocokan jenis pekerjaan dengan individu (Gallup dalam Luthas, 2006: 586). Peyebab lainnya dari keterlibatan kerja didindikasikan dengan kecocokan lingkungan kerja dengan individu.

c. Faktor – Faktor Keterlibatan Kerja

Ada beberapa faktor yang dapat dipakai untuk melihat keterlibatan kerja. Dimana keterlibatan kerja berhubungan dengan beberapa faktor pribadi dan organisasi seperti yang dikemukakan oleh Schultz & Schultz (1998) antara lain adalah:

1) Faktor Pribadi

Karakteristik pribadi penting dalam keterlibatan kerja, diantaranya meliputi: usia, jenis kelamin, pendidikan, kebutuhan untuk berkembang, lama kerja, dan keyakinan dalam etos kerja.

2) Faktor Organisasi

Faktor-faktor yang terkait tingkah laku pemimpin dan proses pengambilan keputusan berhubungan dengan

keterlibatan kerja. Komitmen organisasi tinggi termasuk pengayaan pekerjaan, otonomi, kesempatan untuk mengembangkan keterampilan, dan sikap positif terhadap kelompok kerja akan memberi performa yang baik dalam pekerjaannya.

d. Indikator Keterlibatan Kerja

Menurut Robbins and Judge (2008) dalam (M, 2017) Indikator yang digunakan dalam mengukur keterlibatan kerja adalah sebagai berikut:

1) Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan

Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan dapat menunjukkan seorang pekerja terlibat dalam pekerjaan.

2) Menunjukkan pekerjaan sebagai yang utama

Menunjukkan pekerjaan sebagai yang utama pada karyawan yang dapat mewakili tingkat keterlibatan kerjanya.

3) Melihat pekerjaannya sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri

Keterlibatan kerja dapat di lihat dari sikap seseorang pekerja dalam pikiran mengenai pekerjaannya, dimana seorang karyawan menganggap pekerjaan penting bagi harga dirinya.

5. *Organizational Citizenship Behavior*

a. *Definisi Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Gibson, *et al* (2011) dalam Suzanna, (2017) berpendapat bahwa dalam kehidupan berorganisasi, sifat *organizational citizenship behavior* sangatlah penting. Perilaku organisasional bisa memaksimalkan efisiensi dan produktivitas karyawan maupun organisasi yang pada akhirnya memberi kontribusi pada fungsi efektif dari suatu organisasi. Organ (1988) dalam Martini *et al.*, (2017) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang diakui sebagai sistem *reward* formal secara eksplisit dan akan mendorong fungsi organisasi ke arah yang lebih efektif.

Robbins dan Judge (2013) dalam Nisa *et al.*, (2018) menjelaskan suatu tindakan yang bukan menjadi bagian dari sebuah kewajiban kerja formal karyawan, tetapi akan tercipta fungsi yang lebih efektif pada organisasi merupakan definisi dari *organizational citizenship behavior*. *Organizational citizenship behavior* sebagai perilaku sukarela, perilaku melebihi tuntutan tugas yang berkontribusi untuk kesuksesan organisasi (Podsakoff *et al* 2000) dalam (Nisa *et al.*, 2018).

Berdasarkan uraian para tokoh di atas, dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan sebuah tindakan karyawan yang sifatnya sukarela dan bukan merupakan suatu kewajiban atas tugasnya, namun sangat memberikan keuntungan bagi

perusahaan karena dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi selama menjalankan pekerjaan.

b. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Barber dan Rocfcenin dalam Wiranti et al., (2020) ada beberapa faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yaitu sebagai berikut:

1) Kepribadian Karyawan

Karakteristik serta kepribadian menjelaskan tentang situasi dimana tidak ada intensif yang begitu kuat, ancaman maupun tekanan dalam berperilaku dengan cara tertentu untuk mendapatkan perhatian para ahli selama beberapa dekade. Ciri-ciri kepribadian yang berhubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yaitu untuk orang yang telah menilai tinggi sikap keramahan, penelitian menunjukkan bahwa mereka memiliki kecenderungan untuk dapat membantu orang lain dan berpikir positif tentang rekan kerja mereka serta dapat mengantisipasi kebutuhan orang lain.

2) Kelompok dan Organisasi

Kekompakkan kelompok, potensi kelompok, kualitas hubungan antara anggota kelompok dan dukungan kelompok yang dapat dirasakan ialah beberapa hal yang terkemuka yang telah ditemukan para ahli yang ada kaitannya dengan *Organizational*

Citizenship Behavior (OCB). Selain karakteristik kelompok organisasi juga berperan untuk membentuk signifikansi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan. Dukungan organisasi, luasnya formalisasi organisasi, jarak yang ditempatkan antara karyawan dan orang lain dengan organisasi merupakan variabel yang dianalisis sebagai predikat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan.

3) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap yang paling terkemuka yang ada kaitannya dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* setelah dipelajari secara luas. Apabila karyawan termotivasi dari dalam dan luar diri mereka, maka mereka akan membalas dan dapat melampaui persyaratan tugas mereka.

4) Kesan Karyawan

Beberapa para ahli berpendapat bahwa seorang karyawan dapat membantu orang lain serta membutuhkan tanggung jawab atas tugas tambahan guna untuk mendorong citra yang baik bagi dirinya dalam organisasi.

5) Kepemimpinan

Beberapa para ahli berpendapat bahwa perilaku pemimpin mendukung untuk membentuk perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

c. Motif – Motif yang Mendasari *Organizational Citizenship Behavior*

- 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.

d. Manfaat dari *Organizational Citizenship Behavior*

- 1) *Organizational Citizenship Behavior* meningkatkan produktivitas rekan kerja.
- 2) *Organizational Citizenship Behavior* meningkatkan produktivitas manajer.
- 3) *Organizational Citizenship Behavior* menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
- 4) *Organizational Citizenship Behavior* membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
- 5) *Organizational Citizenship Behavior* dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kegiatan kerja. Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti mengadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan

membantu koordinasi diantara anggota kelompok. Yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.

- 6) *Organizational Citizenship Behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
- 7) Organisasi meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
- 8) *Organizational Citizenship Behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk berpartisipasi dengan perubahan lingkungan.

e. Indikator-Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Gibson, *et al* (2011) dalam Suzanna, (2017) lebih lanjut memperinci bahwa perilaku organisasional bisa memaksimalkan efisiensi dan produktivitas karyawan maupun organisasi yang pada akhirnya memberi kontribusi pada fungsi efektif dari suatu organisasi dan diukur dengan lima dimensi OCB yaitu sebagaiberikut :

1) *Altruism*

★ Perilaku menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi mengenai tugas perusahaan maupun masalah pribadi. Aspek ini memberikan pertolongan yang bukan menjadi tanggung jawab dari tugas utama.

2) *Conscientiousness*

Perilaku yang menunjukkan usaha lebih yang dilakukan karyawan dibandingkan harapan perusahaan. Perilaku ini bersifat sukarela tanpa mempertimbangkan *reward* maupun penghargaan yang akan diterima.

3) *Sportsmanship*

Perilaku toleransi yang diperlihatkan karyawan saat keadaan perusahaan kurang ideal yanpa mengajukan keberatan. Perilaku ini mendukung adanya iklim positif dalam pekerjaan karena adanya perilaku lebih sopan dan bekerjasama dengan yang lain.

4) *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah personal, dan cenderung memperlihatkan perilaku memperdulikan orang lain.

5) *Civic Virtue*

Perilaku yang mendedikasikan dirinya kepada tanggung jawab perusahaan seperti mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk rekomendasi perubahan demi efisiensi maupun kemajuan perusahaan.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bermanfaat untuk membantu penelitian dalam menentukan hipotesis dan kerangka pikiran serta untuk membuktikan hubungan antara karakteristik pekerjaan, karakteristik individu, keterlibatan kerja dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai. Penelitian terdahulu yang menjadi landasan dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian terdahulu

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Simanjuntak <i>et al</i> (2020) Jurnal Manajemen, Volume 6– Nomor 1, Juni 2020, ISSN:2502-4434 (Print), ISSN:2686-259x (Online)	<p><i>Independent :</i> X1 : Organizational Citizenship Behavior X2 : Karakteristik Individu</p> <p><i>Dependent :</i> Y : Kinerja Pegawai</p>	<p>- <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai</p> <p>- Karakteristik Individu berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai</p>
2.	Lasmi & Funky (2018) Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis, Volume 3, No. 2 Desember 2018, ISSN:2528-1208 (print), ISSN:2528-2077 (online)	<p><i>Independent:</i> X1: Kepuasan Kerja X2: Komitmen Organisasional X3: Organizational Citizenship Behavior</p> <p><i>Dependent:</i> Y: Kinerja Karyawan</p>	<p>- Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>- Komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>- <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
3.	Sutarjo et al (2020) Indonesian Journal of Business and Management, Juni 2020, e-ISSN: 2460- 3767 p-ISSN: 2656-6885	<p><i>Independent:</i> X1: Pengaruh Stres Kerja X2: Organizational Citizenship Behavior X3: Komitmen Organisasi</p> <p><i>Dependent :</i> Y: Kinerja Karyawan</p>	<p>- Stres Kerja berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>- <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>- Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

4.	Nisa et al (2018) International Journal of Social Science and Business, Volume 2, Number 3, 2018, P-ISSN: 2614-6533, E-ISSN: 2549-6409	<i>Independent:</i> X1: Budaya Organisasi X2: Organizational Citizenship Behavior <i>Dependent :</i> Y: Kinerja Pegawai	- Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai - Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
5.	Rahman et al (2020) Jurnal Bisnis dan Pembangunan, Vol 9 No. 1 Januari-Juni 2020, ISSN 2541-1403, E-ISSN 2541-187X	<i>Independent:</i> X1: Karakteristik Individu X2: Karakteristik Pekerjaan X3: Karakteristik Organisasi <i>Dependent:</i> Y: Kinerja Pegawai	- Terdapat pengaruh signifikan secara parsial karakteristik individu terhadap kinerja pegawai - Terdapat pengaruh signifikan secara parsial karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai - Terdapat pengaruh signifikan secara parsial karakteristik organisasi terhadap kinerja pegawai
6.	Ahmad et al (2019) Jurnal Manajemen Tools, Vol. 11 No. 2 Desember 2019, ISSN : 2088-3145	<i>Independent :</i> X1: Karakteristik Pekerjaan X2: Disiplin Kerja <i>Dependent :</i> Y: Kinerja Karyawan	- Karakteristik Pekerjaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. - Disiplin Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

7.	Bustomi et al (2020) Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah, Volume 5, Nomor 1 2020, ISSN: 2623-2014 (Print) ISSN: 2654-3648 (Online) DOI: 10.15575/tadbir	<i>Independent :</i> X1: Organizational Citizenship Behavior <i>Dependent :</i> Y: Kinerja Pegawai	- <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
8.	Martini et al (2017) E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, 2017, ISSN : 2337-3067	<i>Independent:</i> X1: Love Of Money X2: Organizational Citizenship Behavior X3: Kecerdasan Emosional <i>Dependent :</i> Y: Kinerja Pegawai	- Love of money tidak berpengaruh pada kinerja pegawai. - <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Berpengaruh positif pada kinerja pegawai. - Kecerdasan emosional berpengaruh positif pada kinerja pegawai.
9.	Ilhami et al (2020) INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN BUSINESS AND SOCIAL SCIENCE, 2020, ISSN: 2147-4478	<i>Independent :</i> X1: Karakteristik Individu <i>Dependent:</i> Y: Kinerja Karyawan	- Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
10.	Fitria (2018) 57 Katalogis, Volume 6 Nomor 6 Juni 2018, ISSN: 2302-2019	<i>Independent :</i> X1: Organizational Citizenship Behavior X2: Karakteristik Pekerjaan X3: Pemberdayaan <i>Dependent :</i> Y: Kinerja Pegawai	- <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai. - Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai. - Pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai.

11.	Hidayat & Cavorina (2017) Journal of Business Administration, Vol 1 No 2 September 2017, e- ISSN:2548-9909	<p><i>Independent :</i> X1: Karakteristik Individu X2: Lingkungan Kerja</p> <p><i>Dependent :</i> Y: Kinerja Karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Karakteristik individu memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. - Lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
12.	Sanjaya (2020) Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan, Volume 4 No. 1 Maret 2020, ISSN:2549-3477 e-ISSN: 2623 1077	<p><i>Independent: X1:</i> Budaya Kerja <i>X2:</i> Organizational Citizenship Behavior</p> <p><i>Dependent :</i> Y: Kinerja Karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Secara parsial pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah positif. - Secara parsial pengaruh Organization Citizenship Behaviour terhadap Kinerja Karyawan adalah positif
13.	Suzana (2017) JURNAL LOGIKA, Vol XIX No 1 April 2017, p- ISSN : 1978-2560, e- ISSN : 2442-5176	<p><i>Independent :</i> X1: Organizational Citizenship Behavior</p> <p><i>Dependent :</i> Y: Kinerja Pegawai</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
14.	Darmawan et al (2021) Derivatif : Jurnal Manajemen, Vol. 15 No. 2 November 2021, (ISSN Cetak 1978-6573) (ISSN Online 2477-300X)	<p><i>Independent: X1:</i> Efikasi Diri <i>X2:</i> Karakteristik Pekerjaan <i>X3:</i> Organizational Citizenship Behavior</p> <p><i>Dependent :</i> Y: Kinerja Karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. - Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. - <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

15.	<p>Anggraini & Susanto (2019) MAP (Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik) Vol. 2 No. 3 2019, ISSN 2612-2142</p>	<p><i>Independent :</i> X1: Karakteristik Individu X2: Karakteristik Pekerjaan X3: Lingkungan Kerja</p> <p><i>Dependent :</i> Y: Kinerja Pegawai</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel Karakteristik Individu dengan kinerja pegawai - Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel Karakteristik Pekerjaan dengan kinerja pegawai - Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel Lingkungan Kerja dengan kinerja pegawai
16	<p>Sirna et al (2021) Majalah Ilmiah Widyacakra Vol. 2 No. 2 Tahun 2021, E- ISSN : 2655-6782 (Jurnal Online)</p>	<p><i>Independent :</i> X1: Karakteristik Individu X2: Karakteristik Pekerjaan X3: Lingkungan Kerja</p> <p><i>Dependent :</i> Y: Kinerja Karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ada pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara Karakteristik Individu terhadap Kinerja karyawan - Ada pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara karakteristik pekerjaan terhadap Kinerja karyawan - Ada pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara lingkungan kerja terhadap Kinerja karyawan.

17.	<p>Kharismasyah et al (2021) Derivatif : Jurnal Manajemen Vol. 15 No. 1 April 2021 (ISSN Cetak 1978-6573) (ISSN Online 2477-300X)</p>	<p><i>Independent :</i> X1 : Kecerdasan Emosional X2 : Organizational Citizenship Behavior X3 : Keterlibatan Kerja</p> <p><i>Dependent :</i> Y : Kinerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kecerdasan emosional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat. - <i>Organizational Citizenship Behavior</i> secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat. - Keterlibatan kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat.
18.	<p>Prabowo (2020) Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen, Volume 9, Nomor 8, Agustus 2020, e-ISSN: 2461-0593</p>	<p><i>Independent :</i> X1 : Kepemimpinan X2 : Motivasi X3 : Organizational Citizenship Behavior</p> <p><i>Dependent :</i> Y : Kinerja Karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan - Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan - <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
19.	<p>Afridhamita & Efendi (2020) Jurnal Manajemen, Volume 16, No. 1, Januari 2020,</p>	<p><i>Independent :</i> X1 : Pengembangan Karir X2 : Ketertarikan Karyawan X3 : Komunikasi Interpersonal X4 : Keterlibatan Kerja</p> <p><i>Dependent :</i> Y: Kinerja Karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan karier terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan - Keterikatan karyawan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan - Komunikasi interpersonal terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan - Keterlibatan kerja terbukti berpengaruh

			positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
20.	Dewi & Agustina (2022) Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata Mei 2022, Vol. 2 (No. 2) e- ISSN2774-7085	<i>Independent :</i> X1 : Keterlibatan Kerja X2 :Human Relation <i>Dependent :</i> Y : Kinerja Pegawai	- Keterlibatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai - Human Relation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
21.	Aldiansyah & Rijanti (2021) Jurnal Manajemen dan Akuntansi Volume 16 Nomor 1 p-ISSN : 1979-0643 e- ISSN : 2685-7324	<i>Independent :</i> X1 : Keterlibatan Kerja X2 : Motivasi X3 : Lingkungan Kerja <i>Dependent :</i> Y : Kinerja Pegawai	- Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai - Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai artinya - Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
22.	Susanti et al (2021) Jurnal EMAS, Vol 2 Nomor 2 Februari 2021 E-ISSN : 2774-3020	<i>Independent :</i> X1 : Keterlibatan Kerja X2 : Loyalitas Kerja X3 : Kerjasama Tim <i>Dependent :</i> Y : Kinerja karyawan	- Keterlibatan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan - Loyalitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan - Kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

23.	Hadi et al (2020) Jurnal Baruna Horizon Vol. 3, No. 1, Juni 2020	<i>Independent :</i> X1 : Perilaku Inovatif X2 : Keterlibatan Kerja <i>Dependent :</i> Y : Kinerja Karyawan	- Perilaku inovatif berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan - Keterlibatan kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
24.	Kojo et al (2019) Jurnal EMBA Vol.7 No.3 Juli 2019 ISSN 2303-1174	<i>Independent :</i> X1 : Manajemen Perubahan X2 : Budaya Organisasi X3 : Keterlibatan Kerja <i>Dependent :</i> Y : Kinerja Karyawan	- Manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan - Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan - Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
25.	Chandra et al (2020) Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia, Vol. 6 No.2 Desember 2020, p- ISSN:2443-2830 e-ISSN: 2460-9471	<i>Independent :</i> X1: Organizational Citizenship Behavior X2: Kepemimpinan X3: Karakteristik Individu X4: Kompetensi <i>Dependent :</i> Y: Kinerja Karyawan	- <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif terhadap kinerja guru. - Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja guru. - Karakteristik individu tidak berpengaruh positif terhadap kinerja guru. - Kompetensi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

26.	Sihombing et al (2018) Jurnal EMBA, Vol.6 No.4 September 2018, ISSN 2303-1174	<i>Independent :</i> X1: Karakteristik Individu X2: Karakteristik Pekerjaan X3: Self Efficacy <i>Dependent :</i> Y: Kinerja Karyawan	- Karakteristik Individu berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan - Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. - Self Efficacy berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
27.	Dharma (2018) Majalah Ilmiah, Vol. 25, No. 1, Maret 2018, Hal. 9-17 E-ISSN 2502-8774 P-ISSN 1412-5854	<i>Independent:</i> X1: Lingkungan Kerja X2: Karakteristik Pekerjaan X3: Motivasi <i>Dependent:</i> Y: Kinerja Karyawan	- Terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan - Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan - Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan
28.	Wati & Surjanti (2018) Jurnal Ilmu Manajemen Volume 6 Nomor 4	<i>Independent: X1:</i> Kecerdasan Emosional X2: Organizational Citizenship Behavior X3: Kepuasan Kerja <i>Dependent :</i> Y: Kinerja Karyawan	- Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada kinerja karyawan - <i>Organizational Citizenship Behavior berpengaruh negatif dan signifikan</i> terhadap kinerja karyawan - Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada kinerja karyawan

29.	Hajati et al (2018) Jurnal Bisnis dan Pembangunan, Vol 7, No. 1 Januari- Juni 2018, ISSN 2541-187X	<i>Independent :</i> X1: Karakteristik Individu X2: Karakteristik Pekerjaan X3: Karakteristik Organisasi <i>Dependent :</i> Y: Kinerja Pegawai	- Tidak terdapat pengaruh signifikan secara parsial Karakteristik individu terhadap kinerja pegawai. - Terdapat pengaruh signifikan secara parsial karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai. - Terdapat pengaruh signifikan secara parsial karakteristik organisasi terhadap kinerja pegawai.
30.	Purwanto et al (2021) Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia JENIUS p-ISSN: 2581-2769 e-ISSN: 2598-9502	<i>Independent :</i> X1: Organizational Citizenship Behavior X2: Tranformasional X3: Digital Leadership <i>Dependent :</i> Y: Kinerja	- <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja - Transformational Leadership berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja - Kepemimpinan digital berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja

C. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu yang telah dijabarkan, maka penelitian ini menggunakan variabel bebas (*independent*) yaitu Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Individu, Keterlibatan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*. Variabel terikat (*dependent*) yaitu Kinerja Karyawan. Dari variabel tersebut dapat diketahui pengaruh variabel Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Individu, Keterlibatan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan adalah

sebagai berikut:

1. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Robbins dan Judge, (2007:268) dalam Angraini & Sutarji, (2019) karakteristik pekerjaan adalah sebuah pendekatan dalam merumuskan pekerjaan yang ditujukan dan bagaimana suatu pekerjaan dijabarkan ke dalam lima dimensi inti yaitu keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik. Sesuai dengan *social exchange theory* dimana adanya saling ketergantungan untuk menentukan hasil akhir dari hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan kinerja karyawan. Apabila suatu pekerjaan mempunyai rancangan yang baik maka akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya, karena karyawan menjalankan pekerjaannya secara tepat dan benar. Sebaliknya, jika tanpa karakteristik pekerjaan yang memadai maka karyawan akan kesulitan

★ Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Sihombing et al., (2018) yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Manado Selatan. Selain itu penelitian dari Ahmad et al., (2019) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Mitra Sejati Jaya Langkat. Sama halnya dengan penelitian Sirna et al., (2021)

menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada Hotel The Royal Beach Seminyak Bali.

2. Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Mathis & Jackson, (2011) dalam Chandra et al., (2020) karakteristik individu dapat diartikan sebagai karakteristik atau ciri-ciri khusus yang dimiliki oleh seorang karyawan yang dapat membuat dirinya memiliki kemampuan yang berbeda dari orang lain untuk mempertahankan dan meningkatkan pekerjaan dalam organisasi tempat mereka bekerja. Individu membawa nilai yang melekat dalam diri yang terbentuk oleh lingkungan dimana ia tinggal, nilai-nilai tersebutlah yang nantinya dibawa dalam situasi kerja. Sesuai dengan *social exchange theory* dimana pengendalian perilaku (*behavior control*) menghubungkan antara karakteristik individu dengan kinerja karyawan. Karakteristik individu memengaruhi kinerja karyawan, karena jika indikator sikap, minat, nilai dan kemampuan individu baik maka kinerja karyawan akan meningkat. Apabila kinerja karyawan meningkat tentu akan memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu oleh Sirna et al., (2021) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara karakteristik individu terhadap kinerja karyawan pada Hotel The

Royal Seminyak Bali. Selain itu penelitian dari Hidayat & Cavorina, (2018) yang menyatakan bahwa karakteristik individu memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Cladek BI Metal Manufacturing. Sama halnya dengan penelitian dari Rahman et al., (2020) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan secara parsial antara karakteristik individu terhadap kinerja karyawan FISIP ULM.

3. Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2018) dalam Susanti et al., (2021) mengungkapkan bahwa keterlibatan kerja adalah karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi terhadap pekerjaannya ditandai dengan karyawan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan, adanya perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang dilakukan dan keyakinan yang kuat terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sesuai dengan *social exchange theory* dimana pengendalian perilaku (*behavior control*) yaitu kemampuan yang mengubah perilaku karyawan dalam perusahaan, menghubungkan antara keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan. Ketika karyawan sepenuhnya terlibat dalam menyelesaikan pekerjaan dalam perusahaannya akan menimbulkan rasa puas di dalam diri karyawan karena merasa bahwa organisasi menjadikan dirinya suatu bagian yang tidak terpisahkan dari perusahaan, hal ini akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Maka, keterlibatan karyawan sangat memengaruhi kinerja karyawan pada sebuah perusahaan.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja secara

parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu oleh Hadi et al., (2020) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian dari Susanti et al., (2021) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Sanitary Bali Pinangsia. Sama halnya dengan penelitian dari Aldiansyah & Rijanti, (2021) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang.

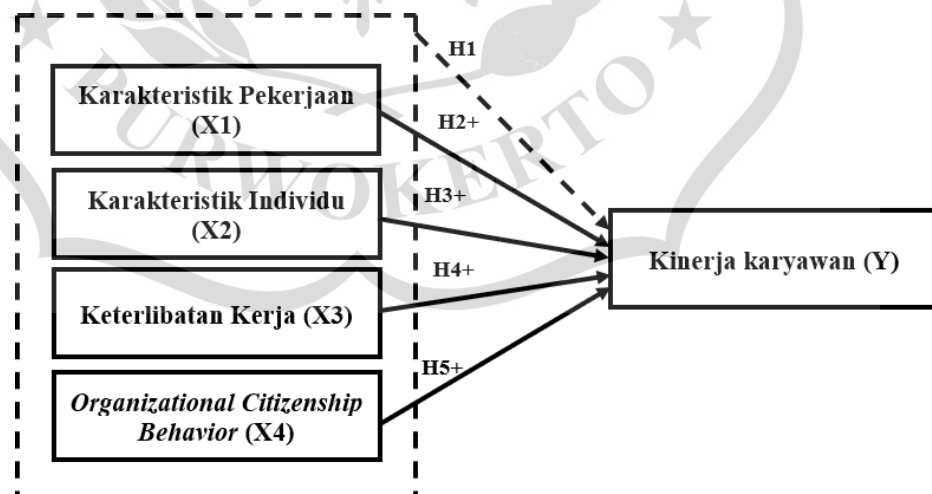
4. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Gibson, *et al* (2011) dalam Suzanna, (2017) berpendapat bahwa dalam kehidupan berorganisasi, sifat *Organizational Citizenship Behavior* sangatlah penting. Sesuai dengan *social exchange theory* dimana pengendalian perilaku (*behavior control*) yaitu kemampuan yang mengubah perilaku karyawan dalam perusahaan, menghubungkan antara *organizational citizenship behavior* dengan kinerja karyawan. Perilaku organisasional bisa memaksimalkan efisiensi dan produktivitas karyawan maupun organisasi yang pada akhirnya memberi kontribusi pada fungsi efektif dari suatu organisasi. OCB merupakan tindakan sukarela yang meskipun diluar kewajiban kerja dari seorang karyawan, namun apabila dilakukan akan menciptakan kesuksesan bagi suatu perusahaan.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *Organizational*

Citizenship Behavior secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu oleh Lasmi & Funky, (2018) yang menyatakan bahwa OCB berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian *Room Attendant dan Steward* pada Hotel Bali *Relaxing Resort & Spa*, Nusa Dua. Selain itu penelitian dari Sutarjo et al., (2021) yang menyatakan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk. Unit Corn Drier Sidrap. Sama halnya dengan penelitian dari Nisa et al., (2018) yang menyatakan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember.

Berdasarkan uraian yang telah diuraikan di atas model pencarian digambarkan sebagai berikut :



Keterangan Gambar :

—————> : Hubungan secara parsial

-----> : Hubungan secara simultan

D. Hipotesis (H)

Hipotesis (H) yang akan diuji dalam penelitian ini, antara lain :

- H1** : Karakteristik pekerjaan, karakteristik individu, keterlibatan kerja, dan *organizational citizenship behavior* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- H2** : Karakteristik pekerjaan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- H3** : Karakteristik individu secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- H4** : Keterlibatan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- H5** : *Organizational citizenship behavior* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.