

**ANALISIS BEBAN KERJA DAN *HUMAN RELATION* SERTA  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (OCB)  
TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagai persyaratan  
Guna mencapai Sarjana S1 pada Program Studi Manajemen  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang



**Disusun Oleh:**

**Peter Widityama Herlambang**

**30401900387**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG FAKULTAS  
EKONOMI  
2023**

## HALAMAN PENGESAHAN

# ANALISIS BEBAN KERJA DAN *HUMAN RELATION* SERTA *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB)* TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA

Disusun Oleh:

**Peter Widitama Herlambang**

**NIM : 30401900387**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 10 November 2022

Dosen Pembimbing,



Digitally signed by Abdul Hakim  
DN: cn=Abdul Hakim, o, ou,  
email=abdulhakim@  
unissula.ac.id, c=US Date:  
2023.07.13 08:20:47 +0700

Dr. H. Abdul Hakim, M.Si.

NIK. 8907230021

## HALAMAN PERSETUJUAN

# ANALISIS BEBAN KERJA DAN *HUMAN RELATION* SERTA *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (OCB) TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA

Disusun Oleh:  
Peter Widitama Herlambang  
NIM : 30401900387

Telah dipertahankan dan disahkan di depan penguji  
pada tanggal : 5 September 2022

Pembimbing

Penguji I



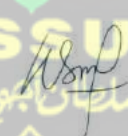
Digitally signed by Abdul  
Hakim DN: cn=Abdul Hakim,  
o,ou, email=abdulhakim@  
unissula.ac.id, c=US Date:  
2023.07.13 08:20:47 +0700'



Dr. H. Abdul Hakim, M.Si.  
NIK. 8907230021

Nurhidayati, SE, Msi, Ph.D.  
NIK. 0630057201

Dosen penguji II



Sri Wahyuni Ratnasari, SE., M.Bus  
NIK. 0629127101

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi  
Ketua Jurusan Manajemen



Digitally signed by Dr. Lutfi  
Nurcholis  
DN: cn=Dr. Lutfi Nurcholis, o=Unissula,  
ou=Economic Faculty,  
email=lutfinurcholis@gmail.com, c=ID  
Date: 2023.02.08 19:24:49 +0700'

Dr. Lutfi Nurcholis, ST., SE., MM

NIK. 210499042

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Peter Widitama Herlambang

NIM : 30401900387

Program Studi : S1 Manajemen


Fakultas : Ekonomi

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “**ANALISIS BEBAN KERJA DAN HUMAN RELATION SERTA ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA**” benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang sepengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti kode etik dan tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim. Demikian pernyataan ini telah saya buat dengan sebenar-benarnya dan sebagaimana mestinya.

Semarang, 25 November 2022

Dosen Pembimbing

Pembuat Pernyataan

  
Digitally signed by Abdul  
Hakim DN: cn=Abdul  
Hakim, o,  
ou,email=abdulhakim@unis  
sula.ac.id,c=US Date:  
2023.07.13 08:20:47  
+0700

Dr. H. Abdul Hakim, M.Si.

NIK. 8907230021



Peter Widitama Herlambang

NIM : 30401900387

## **PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAHAN KARYA ILMIAH**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Peter Widitama Herlambang

NIM : 30401900387

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa ~~Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi\*~~ dengan judul:

**“ANALISIS BEBAN KERJA DAN HUMAN RELATION SERTA ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA”**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta. Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 25 November 2022

Yang menyatakan



Peter Widitama Herlambang

NIM : 30401900387

*\*Coret yang tidak perlu*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Beban Kerja, *Human Relation* serta *Organizational Citizenhsip Behaviour* (OCB) terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT Cahaya Murni Central Java Semarang bagian produksi yang berjumlah 170 karyawan. Teknik yang digunakan menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Dimana sampel dipilih sesuai kriteria tertentu. Sampel yang diambil sebanyak 100 orang responden dengan instrumen penelitian berupa kuesioner. Analisis data menggunakan SPSS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja SDM karyawan PT Cahaya Murni Central Java Semarang bagian produksi. Sedangkan *human relation* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja SDM karyawan PT Cahaya Murni Central Java Semarang bagian produksi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa OCB tidak mampu memoderasi pengaruh antara beban kerja terhadap kinerja SDM karyawan PT Cahaya Murni Central Java Semarang bagian produksi. Selanjutnya, OCB mampu memoderasi pengaruh antara *Human Relation* terhadap Kinerja SDM karyawan PT Cahaya Murni Central Java Semarang bagian produksi.

**Kata kunci:** Beban Kerja, *Human Relation*, *Organizational Citizenhsip Behaviour* (OCB), Kinerja Sumber Daya Manusia

## **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of Workload, Human Relations and Organizational Citizenhsip Behaviour (OCB) on Human Resource Performance. The population used in this study was employees of PT Cahaya Murni Central Java Semarang, the production department of which amounted to 170 employees. The technique used uses ternik non-probability sampling using the purposive sampling method. Where the sample is selected according to certain criteria. The sample taken was 100 respondents with a research instrument in the form of a questionnaire. Data analysis using SPSS. The results of this study show that workload has a negative and significant effect on the human resource performance of PT Cahaya Murni Central Java Semarang employees in the production department. Meanwhile, human relations has a positive but not significant effect on the human resource performance of PT Cahaya Murni Central Java Semarang employees in the production department. The results also showed that OCB was unable to moderate the influence of workload on the human resource performance of PT Cahaya Murni Central Java Semarang employees in the production department. Furthermore, OCB is able to moderate the influence of Human Relations on the HR Performance of PT Cahaya Murni Central Java Semarang employees in the production department.*

**Keywords:** *Workload, Human Relations, Organizational Citizenhsip Behaviour (OCB), Human Resource Performance*

## **KATA PENGANTAR**

*Assalamu'alaikum Wr.Wb*

*Bismillahirrohmanirrohim*

Alhamdulillah Wa Syukurilah, Segala puji atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, serta hidayah-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar. Shalawat serta salam saya haturkan kepada beliau Nabiyyuna Wa Habibina Nabi Besar Nabi Agung Muhammad SAW yang kita anut ajaran-Nya dan kita nantikan syafa'atnya di yaumul qiyamah kelak. Aamiin Yaa Robbal 'Aalamin. Alhamdulillah penelitian yang berjudul:

**“ANALISIS BEBAN KERJA DAN *HUMAN RELATION* SERTA  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (OCB) TERHADAP  
KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA”**

Penulisan skripsi ini pastinya tidak lepas dari bantuan, dukungan, dan saran dari berbagai pihak, dan menjadikan terselesaikannya skripsi ini dengan baik. Maka dengan ini, penulis ingin berterimakasih kepada:

1. Bapak Dr. H. Abdul Hakim, M.Si., selaku Dosen Pembimbing yang selama ini penuh kesabaran memberikan bimbingan, dukungan serta arahan dalam menyempurnakan Skripsi ini.
2. Ibu Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si., PH.D., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
3. Bapak DR. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M., selaku Ketua Prodi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
4. Orang tua saya, Edi Andoko dan Wiji Pamularsih dengan keikhlasan doa dan suport yang luar bisa dalam penyusunan skripsi ini.
5. Sahabat seperjuangan saya, Deni Maulana Fikri, Della Pertiwi, Nur Fauzi Mahendra yang selalu mendorong untuk segera terselesaikannya skripsi ini.



6. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah tulus dan ikhlas, memberikan doa dan dukungan hingga dapat terselesaikan Skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, segala kritik dan saran yang bersifat membangun akan menyempurnakan penulisan ini serta bermanfaat bagi penulis, pembaca, dan bagi peneliti selanjutnya.

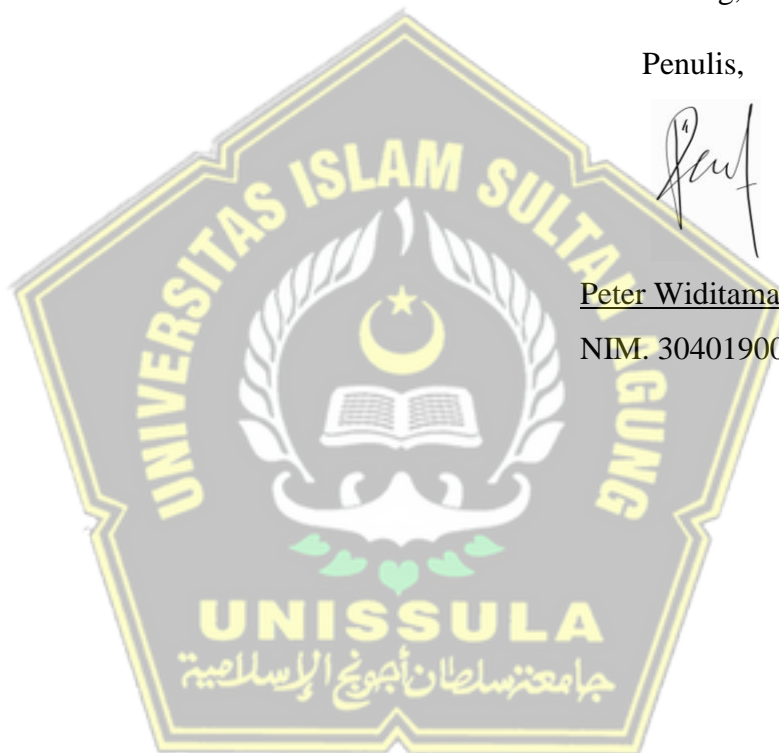
Semarang, 20 Oktober 2022

Penulis,



Peter Widityama Herlambang

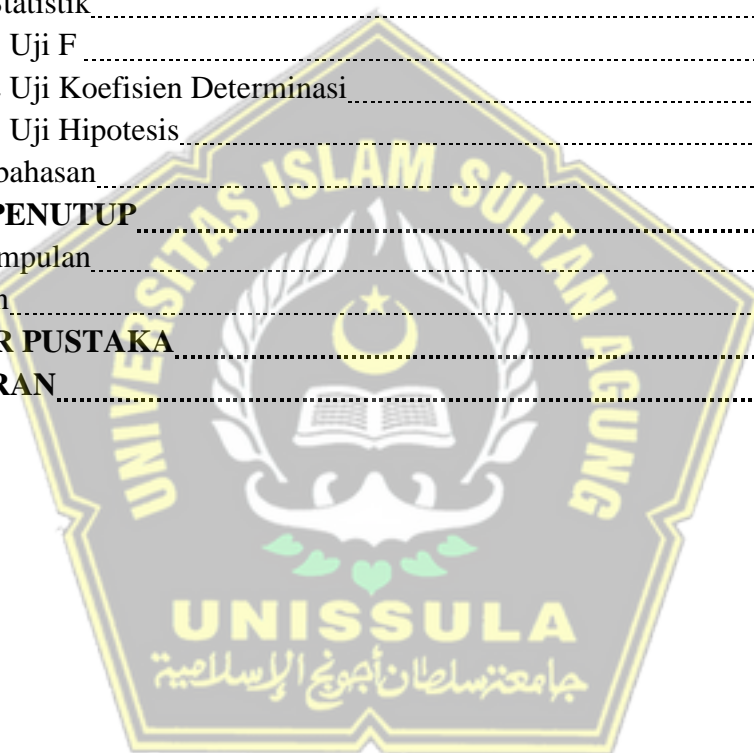
NIM. 30401900387



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI</b> .....	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAHAN KARYA ILMIAH</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....	<b>9</b>
2.1. Landasan Teori.....	9
2.1.1 Sumber Daya Manusia.....	9
2.1.2 Kinerja.....	10
2.1.3 Beban Kerja.....	15
2.1.4 <i>Human Relation</i> .....	17
2.1.5 <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> .....	21
2.2. Penelitian Terdahulu.....	29
2.3. Kerangka Pemikiran.....	30
2.4. Pengembangan Hipotesis.....	31
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>35</b>
3.1. Jenis Penelitian.....	35
3.2. Populasi dan Sampel.....	35
3.3. Sumber dan Jenis Data.....	36
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	37
3.5. Definisi Operasional Variabel.....	38
3.6. Teknik Analisis Data.....	40
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>47</b>
4.1. Gambaran Umum Responden.....	47
4.1.1 Umur Responden.....	47

4.1.2 Jenis Kelamin Responden .....	48
4.1.3 Tingkat Pendidikan Responden .....	48
4.2. Uji Instrumen Penelitian .....	49
4.2.1 Uji Validitas .....	49
4.2.2 Uji Reliabilitas .....	50
4.3. Uji Asumsi Klasik .....	50
4.3.1 Uji Normalitas .....	50
4.3.2 Uji Multikolinearitas .....	51
4.3.3 Uji Heteroskedastisitas .....	52
4.4. Analisis MRA .....	52
4.5. Uji Statistik .....	54
4.5.1 Uji F .....	54
4.5.2 Uji Koefisien Determinasi .....	55
4.5.3 Uji Hipotesis .....	56
4.6. Pembahasan .....	58
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>62</b>
5.1. Kesimpulan .....	62
5.2. Saran .....	62
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>64</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>66</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perbandingan Target dengan Hasil Produksi.....	5
Tabel 1.2 <i>Research Gap</i> .....	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	29
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	40
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Umur.....	47
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	48
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	48
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas.....	49
Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas.....	50
Tabel 4.6 Hasil Uji Normalitas.....	51
Tabel 4.7 Hasil Uji Multikolinearitas.....	51
Tabel 4.8 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	52
Tabel 4.9 Hasil Persamaan 1.....	52
Tabel 4.10 Hasil Persamaan 2.....	53
Tabel 4.11 Hasil Persamaan 3.....	54
Tabel 4.12 Hasil Uji F (Anova).....	55
Tabel 4.13 Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	55
Tabel 4.14 Hasil Uji Persamaan 1.....	56
Tabel 4.15 Hasil Uji Persamaan 2.....	56
Tabel 4.16 Hasil Uji Persamaan 3.....	57

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	31
------------------------------------	----



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	66
Lampiran 2. Tabulasi Data.....	69
Lampiran 3. Output Olah Data SPSS.....	75



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia adalah kekuatan positif bagi organisasi untuk mengatasi tantangan di tempat kerja dan meningkatkan kinerja (Sari & Wahyuni, 2019). Dalam menjalankan kegiatannya, organisasi memerlukan berbagai elemen seperti tugas-tugas yang dilaksanakan, fasilitas di tempat kerja, dan SDM yang memegang peranan sentral dalam kehidupan organisasi. Sebuah organisasi tidak akan berjalan apabila tidak ada SDM di dalamnya. SDM atau individu dalam suatu organisasi merupakan aset yang bertugas mempertahankan dan mengembangkan organisasi ke arah yang lebih baik. Oleh karena itu, keberadaan SDM dalam organisasi merupakan tonggak utama.

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset penting dalam sebuah perusahaan. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia adalah pihak yang menjalankan roda kehidupan perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung dari kualitas sumber daya manusia yang ada. Tanpa adanya sumber daya manusia yang baik, perusahaan akan sulit untuk berkembang. Maka dari itu, karyawan sebagai sumber daya manusia dituntut untuk terus memaksimalkan potensi yang ada dalam dirinya agar menghasilkan kualitas kerja yang maksimal.

Kunci keberhasilan sebuah perusahaan adalah tercapainya tujuan dan target-target perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan tidak akan pernah terwujud tanpa adanya karyawan yang mampu bekerja secara optimal dalam setiap pekerjaannya.

Oleh karena itu, dalam menciptakan karyawan yang berkualitas, perusahaan akan terus memberikan hal-hal positif dalam meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat memberikan dampak yang baik bagi keberlangsungan hidup sebuah perusahaan.

Kinerja sumber daya manusia adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja karyawan yang berkualitas dapat berdampak positif bagi keberlangsungan hidup sebuah perusahaan. Selain itu, baik tidaknya suatu kinerja dapat menjadi tolak ukur untuk melakukan pengambilan keputusan yang efektif dan efisien bagi perusahaan. Namun demikian, tidak semua karyawan memiliki kinerja yang baik. Hal ini disebabkan oleh banyak faktor, diantaranya adalah yang berkaitan dengan beban kerja, *human relation* dan *organizational citizenship behaviour* (OCB).

Menurut Helfert (Veithzal dan Sagala, 2009) bahwa kinerja adalah tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Sedangkan menurut Ginanjar (2013), kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor-faktor lainnya.

Dari beberapa faktor di atas, untuk meningkatkan kinerja karyawan salah satunya adalah dengan memperhatikan faktor beban kerja, *human relation* dan *organizational citizenship behaviour* (OCB). Adanya beban kerja yang sesuai



dengan kemampuan karyawan, membuat kinerja karyawan dapat optimal. Begitu juga adanya *human relation* yang baik, suatu organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil. Sebaliknya kurang atau bahkan tidak adanya *human relation* yang baik akan menghambat kinerja karyawan. Terakhir, adanya *organizational citizenship behaviour* (OCB) yang baik membuat tujuan organisasi berhasil tercapai.

Kelebihan beban kerja atau *work overload* merupakan berbagai tekanan yang mempengaruhi kinerja dan reaksi karyawan atas persepsi individu bahwa jumlah pekerjaan yang dilakukan adalah luar biasa (Erat et al., 2017). Individu yang merasa tertekan untuk terlibat dalam pekerjaan akan berpengaruh pada kinerja individu dalam menangani pekerjaannya (Kumar, Rauf, & Rathnasekara, 2019). Individu yang memiliki kelebihan beban kerja cenderung menurunkan sikap OCB dikarenakan perlu untuk berkonsentrasi lebih terhadap pekerjaannya yang banyak sehingga tidak memiliki kesempatan untuk membantu pekerjaan orang lain.

*Human relation* dalam arti luas adalah komunikasi *persuasif* yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain secara tatap muka dalam segala situasi dan dalam semua bidang kehidupan, sehingga menimbulkan kebahagiaan dan kepuasan hati pada kedua belah pihak. Hubungannya dengan manajemen sumber daya manusia, komunikasi yang dalam hal ini *human relations* bukan hanya sekedar berarti pengiriman dan penerimaan pesan, tetapi lebih jauh dari itu, *human relations* juga bertujuan mengembangkan potensi sumber daya manusia.

*Human relation* (hubungan antar manusia) merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karena berkaitan dengan komunikasi yang meliputi pikiran, perasaan dan kerja sama dalam melakukan pekerjaan. Hal ini

dilakukan untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis sehingga karyawan akan merasa nyaman dan fokus dalam melaksanakan tugas dan berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, salah satu hal yang mendukung keberhasilan organisasi adalah perilaku kewargaan atau yang dikenal sebagai OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). OCB merupakan perilaku membantu pekerjaan orang lain diluar dari pekerjaannya sendiri yang memberikan kontribusi pada terciptanya efektivitas organisasi dan tidak berkaitan langsung dengan tambahan *income* dan sistem *reward* organisasi (Kumar & Rani, 2009). Oleh karena itu, OCB didefinisikan sebagai upaya ekstra yang dilakukan anggota organisasi dan mampu memberikan kontribusi pada efektivitas fungsi organisasi (Bogler & Somech, 2019).

PT Cahaya Murni Central Java Semarang adalah produsen springbed, kasur busa, dan furnitur plastik yang dikenal oleh masyarakat dengan merek *Springbed Bigland, Springbed Bigdream, Kasur Busa Bigfoam* dan Furnitur Plastik *Napolly*. PT Cahaya Murni Central Java selalu berinovasi untuk menghasilkan produk-produk yang berkualitas dan *up to date*. Kepuasan pelanggan atas produk telah diakui secara nasional yang dibuktikan dengan penghargaan-penghargaan yang kami raih seperti *Top Brand Award, Wow Brand Award, Digital Populer Brand Award*, dan *Top Innovation Choice Award*.

Dalam penelitian ini, yang diambil sebagai objek adalah karyawan bagian produksi di PT Cahaya Murni Central Java Semarang. Berdasarkan survei pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti masih terdapat beban kerja yang tidak sesuai dengan batas kemampuan bekerja karyawan,. Berikut merupakan data

perbandingan target produksi dengan hasil produksi yang diperoleh selama bulan Januari-Maret 2022:

**Tabel 1.1**  
**Perbandingan Target Produksi dengan Hasil Produksi**

No.	Bulan	Target (unit)	Hasil (unit)
1.	Januari	1200	1050
2.	Februari	1200	950
3.	Maret	1200	900

Sumber: Data Primer, 2022

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa selama 3 bulan terakhir, hasil produksi dari karyawan selalu tidak mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Hal tersebut berdasarkan survei di lapangan terjadi dikarenakan beban kerja berlebih yang harus ditanggung oleh karyawan, sehingga kerja karyawan menjadi tidak maksimal.

Selain beban kerja yang berlebih, masih terdapat hubungan antar karyawan yang belum berjalan baik dan karyawan masih banyak yang membantah apabila ada perintah bekerja *over time* untuk memenuhi orderan yang dikarenakan karyawan merasa tidak puas dengan gaji yang telah diberikan oleh perusahaan. Permasalahan yang terjadi tersebut membuat kinerja karyawan menurun dan membuat tujuan perusahaan menjadi tidak tercapai. Adanya fenomena yang terjadi di lapangan, membuat peneliti tertarik mengambil tema ini.

Dalam sebuah penelitian harus terdapat *research gap* sehingga bisa diketahui perbedaan dan persamaan dari masing-masing penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Ringkasan *research gap* pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh beberapa peneliti dapat dilihat pada tabel 1.2 berikut:

**Tabel 1.2**  
**Research Gap**

No.	Pengaruh Variabel	Peneliti	Temuan	Alat Analisis
1.	Beban Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	Angreini Talumantak, Christoffel Kojo dan Lucky Dotulang (2016), Thomas Nanda Dahana dan Suharno Pawirosumarto (2018)	Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	Analisis Regresi Linear Berganda
		Frenelly FM Kimbal, Greis M Sendow dan Decky J Adare (2015), Retno Sri Purwanti (2020)	Beban Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	Analisis Regresi Linear Berganda
2.	<i>Human Relation</i> terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	Lia Puspita (2017), Dwi Afrian (2021)	<i>Human Relation</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	Analisis Regresi Linear Berganda
		Muhammad Syajidin, Yenfi dan Medinal (2017)	<i>Human Relation</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	Analisis Regresi Linear Berganda
3	<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	Ghalda Wanna Abid Naufal (2020), Neny Nora Wiranti (2020)	<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	Analisis Regresi Linear Berganda
		Reynaldo Ch Lahindo, Greis M Sendow dan Yantje Uhing (2021), Thasya Moulindha, Trias Setyowati dan Pawestri Winahyu (2021)	<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	Analisis Regresi Linear Berganda

Sumber: Disarikan dari penelitian terdahulu, 2021

Berdasarkan fenomena lapangan dan research gap yang telah dijelaskan di atas, dalam penelitian ini peneliti mengambil judul “**ANALISIS BEBAN KERJA DAN HUMAN RELATION SERTA ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA**”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kinerja sumber daya manusia PT Cahaya Murni Central Java Semarang bagian produksi?
2. Bagaimana pengaruh *human relation* terhadap kinerja sumber daya manusia PT Cahaya Murni Central Java Semarang bagian produksi?
3. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kinerja sumber daya manusia PT Cahaya Murni Central Java Semarang bagian produksi dengan *organizational citizenship behaviour* (OCB) sebagai moderasi?
4. Bagaimana pengaruh *human relation* terhadap kinerja sumber daya manusia PT Cahaya Murni Central Java Semarang bagian produksi dengan *organizational citizenship behaviour* (OCB) sebagai moderasi?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan sebuah arahan yang menjadi pedoman pada setiap penelitian untuk menemukan jawaban atas permasalahan penelitian yang dirumuskan. Adapun tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja sumber daya manusia PT Cahaya Murni Central Java Semarang bagian produksi.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *human relation* terhadap kinerja sumber daya manusia PT Cahaya Murni Central Java Semarang bagian produksi.

3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja sumber daya manusia PT Cahaya Murni Central Java Semarang bagian produksi dengan *organizational citizenship behaviour* (OCB) sebagai moderasi.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *human relation* terhadap kinerja sumber daya manusia PT Cahaya Murni Central Java Semarang bagian produksi dengan *organizational citizenship behaviour* (OCB) sebagai moderasi.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari hasil penelitian ini adalah:

a. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini berguna untuk menambah pengetahuan serta merupakan peninjauan langsung terhadap pengaplikasian dari teori sumber daya manusia yang diperoleh semasa kuliah.

b. Bagi Program Studi

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan kajian atau referensi bagi mahasiswa dan dapat digunakan sebagai bahan penelitian sejenis.

c. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada perusahaan sebagai sumbangan pemikiran dan sebagai bahan pertimbangan dalam mengatasi masalah dalam kinerja karyawan khususnya pada beban kerja, *human relation* dan *organizational citizenship behaviour* (OCB).

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan kemampuan terpadu dari daya fisik dan daya pikir yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya. Sedangkan prestasi kerjanya di motivasi oleh keinginan untuk memperoleh kepuasannya (Hasibuan, 2014). Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya pikir dan daya fisiknya. Manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan, peralatan yang handal dan canggih tidak berarti apa-apa tanpa peran aktif SDM. Daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa sejak lahir sedangkan kecakapan diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan).

##### **2.1.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, perorganisasian, pemimpin, dan pengendalian kegiatan berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan pengembangan, dan kompensasi promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang ditetapkan (Panggabean, 2007). Manajemen SDM adalah potensi yang merupakan aset yang berfungsi sebagai modal di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik maupun non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

## **2.1.2 Kinerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan suatu pencapaian seorang individu, tim, maupun suatu unit kerja dalam melaksanakan tugasnya dibandingkan dengan sasaran yang ditargetkan kepadanya (Ismail & Prawironegoro, 2009). Kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan oleh setiap karyawan sebagai sebuah pencapaian prestasi kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan yang hasil dari kinerjanya disesuaikan dengan perannya dalam suatu perusahaan (Rivai, 2009).

Menurut Wibowo (2009) bahwa kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Pendapat lain memandang kinerja sebagai cara untuk memastikan bahwa pekerja individual atau pun tim tahu apa yang diharapkan dari mereka dan mereka tetap fokus pada kinerja efektif dengan memberikan perhatian pada tujuan, ukuran dan penilaian (Cascio, 2013). Kinerja seorang karyawan tergantung pada seberapa besar pengetahuan mereka, apa yang harus dilakukan dan tidak dilakukan. Melatih karyawan dengan baik dan memberi tahu mereka tentang perubahan peran pekerjaan mereka (Robbins & Judge, 2018).

Berdasarkan dari beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan dalam melakukan sesuatu demi mencapai suatu tujuan yang telah menjadi ketetapan suatu organisasi atau hasil yang dicapai oleh seorang individu atau tim menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan terkait atau



merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu selama periode yang telah ditentukan.

### 2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Handoko (2012) bahwa orang-orang yang ingin berprestasi dalam kinerja mempunyai karakteristik tertentu yang dapat dikembangkan yaitu:

1. Menyukai pengambilan resiko yang layak (modern) sebagai fungsi keterampilan, bukan kesempatan, menyukai suatu tantangan dan menginginkan tanggung jawab pribadi bagi hasil-hasil yang dicapai.
2. Mempunyai kecenderungan untuk menetapkan tujuan-tujuan prestasi yang layak dan menghadapi resiko yang sudah diperhitungkan. Salah satu yang menjadi alasan ialah mengenai banyaknya perusahaan berpindah keprogram Management By Obejectie (MBO) adalah karena adanya korelasi positif antara penetapan tujuan dan tingkat prestasi.
3. Mempunyai kebutuhan yang kuat akan umpan balik (*feed back*) tentang apa yang telah dikerjakan.
4. Mempunyai keterampilan dalam perencanaan jangka panjang dan memiliki kemampuan-kemampuan organisasi.

Menurut Pasolong (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1. Kemampuan

Kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi dan minat.

2. Kemauan

Kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.

3. Energi

Sumber kekuatan dari dalam diri seseorang. Dengan adanya energy seseorang mampu merespon dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan, tanpa berpikir panjang dan perhatian secara sadar sehingga ketajaman mental serta juga konsentrasi dalam mengelola pekerjaan menjadi lebih tinggi.

4. Teknologi

Penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam melakukan suatu pekerjaan.

5. Kompensasi

Sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat bagi karyawan.

6. Kejelasan tujuan

Tujuan yang harus dicapai oleh karyawan dan harus jelas agar pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dapat terarah dan berjalan lebih efektif dan efisien.

7. Keamanan

Merupakan kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya akan berpengaruh kepada kinerjanya.

### 2.1.2.3 Dimensi Kinerja

Seperti yang dikutip oleh Busro (2018) terdapat beberapa dimensi dalam menilai kinerja karyawan menurut Bernardin dan Russel, yaitu:

1. *Quality*

Tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal dia dalam melakukan aktivitas atau memenuhi aktivitas yang sesuai harapan. Melakukan pekerjaan sesuai dengan standar pekerjaan yang telah ditentukan.

2. *Quantity*

Dimana jumlah pekerjaan yang dihasilkan sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan, diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktivitas yang telah diselesaikan.

3. *Timeliness*

Tingkatan di mana aktiitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktivitas lain.

4. *Cost-effectiveness*

Tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian tiap unit.

5. *Interpersonal impact*

Tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik dan mampu bekerjasama dengan baik diantara rekan kerja.

### 2.1.2.4 Indikator Kinerja

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Quality*
  - a. Keterampilan
  - b. Efektifitas bekerja
2. *Quantity*
  - a. Jumlah hasil kerja
  - b. Efisiensi bekerja
3. *Timeliness*
  - a. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan
  - b. Ketaatan waktu penyelesaian pekerjaan
4. *Cost-effectiveness*
  - a. Usaha dalam menghemat biaya pengeluaran yang mungkin terjadi
  - b. Penggunaan peralatan dan perlengkapan perusahaan dengan hati-hati dan benar
5. *Interpersonal impact*
  - a. Kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja
  - b. Kerjasama dengan pimpinan

### 2.1.3 Beban Kerja

#### 2.1.3.1 Pengertian Beban Kerja

Beban kerja adalah suatu pekerjaan yang memiliki beban, baik beban fisik, mental ataupun beban sosial yang harus ditanggung oleh tenaga kerjanya sesuai dengan jenis pekerjaannya (Riningrum, 2016). Beban kerja dipengaruhi oleh faktor

internal dan faktor eksternal. Faktor internal dapat dipengaruhi oleh faktor somatis dan faktor psikis, sedangkan faktor eksternal dikarenakan oleh faktor lingkungan sekitar yaitu tugas-tugas, organisasi kerja, lingkungan kerja (Maharja, 2015).

Berdasarkan dari beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah serangkaian tugas yang diberikan kepada seseorang yang harus diselesaikan pada waktu tertentu.

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja**

Menurut Soleman (2011), faktor yang mempengaruhi beban kerja yaitu:

#### **1) Faktor Eksternal**

Faktor eksternal adalah faktor yang berasal lingkungan pekerja, yang meliputi:

##### **a. Tugas (task)**

Bersifat fisik seperti, sikap, beban yang diangkat, alat dan sarana prasarana, tata ruang, dan kondisi lingkungan tempat bekerja. Adapun tugas yang bersifat psikis seperti, emosi kerja, keutuhan kerja, dan tanggung jawab.

##### **b. Organisasi Kerja**

Organisasi kerja ini dapat meliputi, waktu kerja, sistem kerja, shift kerja, waktu istirahat, dan upah.

##### **c. Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja ini dapat dilihat dari kondisi tempat pekerja sekitar, apakah lingkungan tempat pekerja dapat memberikan beban tambahan atau tidak yang biasanya meliputi, lingkungan kerja psikologis, lingkungan kerja kimiawi, lingkungan kerja biologis, dan lingkungan kerja fisik.

## 2) Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari pekerja itu sendiri dan dapat disebabkan oleh faktor eksternal yang bisa berpotensi terjadinya stres, yaitu:

- a. Somatic Factor : usia, gender, status gizi, body size, kondisi kesehatan tubuh dan lain-lain.
- b. Psikis Factor : persepsi, motivation, keinginan, kepuasan, kepercayaan dan lain-lain.

### 2.1.3.3 Indikator Beban Kerja

Definisi operasional indikator yang digunakan untuk mengukur beban kerja diadopsi dari Arika (2011) adalah sebagai berikut:

- a. Tugas-tugas yang bersifat fisik (sikap kerja)

Indikator ini diukur dari tanggapan responden terhadap bagaimana semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan.

- b. Tugas-tugas yang bersifat mental (tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerja dan sebagainya).

Indikator ini diukur dari tanggapan responden terhadap seberapa besar tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan.

- c. Waktu kerja dan waktu istirahat karyawan

Indikator ini diukur dari tanggapan responden terhadap waktu kerja dan istirahat yang diberikan perusahaan.

d. Pelimpahan tugas dan wewenang

Indikator ini diukur dari tanggapan responden terhadap wewenang dan tugas yang diberikan perusahaan.

e. Faktor somatis (kondisi kesehatan)

Indikator ini diukur dari tanggapan responden terhadap ada atau tidaknya jaminan kesehatan dari perusahaan.

f. Faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan sebagainya)

Indikator ini diukur dari tanggapan responden terhadap motivasi yang diberikan oleh perusahaan.

#### 2.1.4 *Human Relation*

##### 2.1.4.1 Pengertian *Human Relation*

Effendy (2009) menyatakan *human relation* merupakan komunikasi persuasif yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain secara tatap muka dalam situasi kerja dan dalam organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan semangat dalam bekerja dan bekerjasama agar dapat mencapai hasil yang memuaskan. *Human relation* menurut Hasibuan (2009) adalah hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya keinginan bersama. Menurut Davis (2009), hubungan antar manusia adalah interaksi antara seseorang dengan orang lain baik dalam situasi tentang kerja atau dalam organisasi.

Selanjutnya, menurut Siagian (2012), inti keberhasilan manajemen adalah kepemimpinan, sedangkan inti kepemimpinan adalah *human relation*, baik buruknya manajemen tergantung pada baik buruknya kepemimpinan, sedangkan

kepemimpinan tersebut tergantung baik buruknya *human relation* yang diterapkan di instansi, *human relation* yang dimaksudkan disini adalah hubungan yang baik yang dilakukan antara pegawai dengan sesama pegawai dan pegawai dengan atasan dalam instansi tersebut.

Berdasarkan dari beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa *human relation* adalah suatu hubungan antar manusia yang lebih dari sekedar hubungan manusia, melainkan hubungan manusiawi yang tidak hanya mementingkan aspek komunikasi, tetapi juga aspek psikologis dan kepuasan.

#### **2.1.4.2 Manfaat *Human Relation***

Menurut Djaja (2011), manfaat dari *Human Relation* yaitu :

- d. Mencegah salah pengertian antara pimpinan dan bawahan
- e. Mengembangkan kerja sama antara pimpinan dan bawahan.
- f. Dapat membentuk suatu *teamwork* yang efektif.
- g. Mengerahkan individu dalam kelompok pada suatu tujuan.

Sedangkan menurut Effendi (2009), *Human Relation* yang baik sangat dibutuhkan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan menerapkan prinsip-prinsip *human relation* dengan baik. Dalam kegiatan *human relation* seorang pemimpin perusahaan berusaha memecahkan masalah-masalah yang menimpa bawahannya secara individual. Tujuannya untuk menggugah kegairahan dan kegiatan bekerja dengan semangat kerjasama yang produktif dengan perasaan bahagia dan hati yang puas, baik kepuasan ekonomis, psikologis maupun kepuasan sosial. *Human Relation* mempunyai fungsi untuk memotivasi



para karyawan, membangkitkan motif mereka, menggugah daya gerak mereka untuk bekerja lebih giat.

#### **2.1.4.3 Prinsip *Human Relation***

Prinsip *human relation* menurut Siagian (2012) adalah sebagai berikut:

- a. Suasana kerja yang menyenangkan, yaitu pekerjaan yang menarik, hubungan kerja yang intim, lingkungan kerja memotivasi dan perlakuan yang adil.
- b. Hubungan kerja yang serasi, yaitu hubungan formalitas dan informalitas yang wajar dalam hubungan kerja.
- c. Penempatan tenaga kerja yang tepat, yaitu setiap orang harus ditempatkan pada posisi pekerjaan yang sesuai dengan keahlian dan kecakapan mereka.

#### **2.1.4.4 Indikator *Human Relation***

Menurut Jalaluddin (2011), *human relation* dapat diukur melalui empat indikator sebagai berikut:

- a. **Kebutuhan untuk bekerjasama**  
Adalah adanya kebutuhan untuk bekerjasama di dalam melaksanakan pekerjaan, baik antar karyawan maupun atasan dengan karyawan.
- b. **Kesiapan mental**  
Karyawan perlu memiliki kesiapan mental seperti tekanan didalam melaksanakan sebuah pekerjaan atau menjalankan suatu pekerjaan yang baru dari atasan agar dapat meningkatkan kinerjanya.

c. Pengendalian emosional

Pengendalian emosional adalah dimana seorang karyawan mampu mengontrol emosi yang sedang dialaminya agar tidak mengganggu di dalam pekerjaannya sehingga suasana bekerja menjadi tenang dan menyenangkan.

d. Latar belakang budaya

Latar belakang budaya adalah dimana didalam bekerja perlu adanya saling menghormati antara karyawan maupun antara atasan dengan bawahan tanpa membedakan ras, agama, suku dan lain-lainnya. Sehingga suasana kerja akan terasa nyaman dan terasa seperti satu keluarga.

#### **2.1.4.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Human Relation***

Menurut Gibson dan Ivancevich (2010) *human relation relation* mempunyai beberapa faktor yaitu:

- a. Komunikasi. Melalui komunikasi diharapkan dapat membangun kepercayaan antar sesama karyawan di dalam suatu organisasi atau perusahaan.
- b. Kepercayaan. Kepercayaan di antara sesama karyawan karyawan harus dibangun agar komunikasi di dalam organisasi atau perusahaan tidak terganggu.
- c. Etika. Pelanggaran etika dapat menyebabkan stres dan tekanan dalam diri karyawan yang berdampak pada kinerja karyawan.
- d. Keadilan. Perusahaan atau organisasi harus memperlakukan semua karyawan dengan perlakuan yang konsisten dalam berbagai situasi.

- e. Perasaan. Menunjukkan rasa empati dan memberi perhatian kepada seluruh karyawan merupakan bagian penting dalam membangun hubungan antara perusahaan atau organisasi dan karyawan.
- f. Persepsi dan Keyakinan. Banyaknya komunikasi yang terjadi di dalam organisasi atau perusahaan akan membentuk keyakinan dan persepsi karyawan terkait dengan kenyataan yang sebenarnya di tempat kerja.
- g. Harapan yang jelas. Di mata karyawan, mengetahui apa yang diinginkan dari mereka dapat mengurangi stres dan membantu untuk fokus pada pekerjaan yang diberikan.
- h. Pemecahan konflik. Menyelesaikan konflik yang timbul dengan cara yang adil dan cepat, merupakan harapan utama suatu organisasi bila ingin menciptakan *employee relation* yang baik dalam organisasi.

### **2.1.5 Organizational Citizenship Behaviour (OCB)**

#### **2.1.5.1 Pengertian Organizational Citizenship Behaviour (OCB)**

*Organizational citizenship behavior* (OCB) pertama kali diperkenalkan oleh Organ et al 1988. Menurut Organ (dalam Luthan, 2011) *organizational citizenship behavior* (OCB) mendefinisikan bahwa sebagai suatu perilaku individu yang bersifat diskresioner, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal dan secara agregat mempromosikan berfungsinya organisasi secara efektif. Sedangkan, menurut Robbins & Judge (2018) *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku diskresioner (sukarela) yang bukan merupakan bagian dari persyaratan kerja formal karyawan dan yang memberikan kontribusi untuk lingkungan psikologis dan sosial dari tempat kerja. Organisasi

yang sukses memiliki karyawan yang melalukan pekerjaan lebih dari tugas mereka pada umumnya atau karyawan yang memiliki kinerja diluar ekspektasi organisasi.

McShane & Von Glinow (2018) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai bentuk kerja sama dan bantuan kepada orang lain yang mendukung konteks sosial dan psikologis organisasi. Beberapa perilaku kewargaan organisasi diarahkan kepada individu, seperti membantu rekan kerja dengan masalah pekerjaan mereka, menyesuaikan jadwal kerja anda untuk mengakomodasi rekan kerja, menunjukkan rasa hormat yang tulus terhadap rekan kerja, dan berbagi sumber daya (persediaan, teknologi, staf) dengan rekan kerja.

Dari definisi yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) adalah perilaku individu yang bersifat sukarela yang bukan menjadi persyaratan kerja formal dan berdampak positif terhadap organisasi untuk mencapai tujuan dari organisasi. *Organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan dapat meningkatkan efektivitas perusahaan.

#### **2.1.5.2 Dimensi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)**

Dimensi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) menurut Organ (dalam Titisari, 2014) yaitu:

##### 1. Kepedulian (*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 ditanggungnya.

2. Kesadaran (*Conscientiousness*)

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.

3. Sikap sportif (*Sportmanship*)

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. Kebajikan (*Courtesy*)

Perilaku yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerja lainnya untuk menghindari masalah-masalah pribadi. Dimensi ini mencerminkan karyawan yang menghargai dan memerhatikan orang lain.

5. Kewarganegaraan (*Civic virtue*)

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

### 2.1.5.3 Indikator *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Menurut Robbins & Judge (2018), indikator *organizational citizenship behavior* (OCB) yaitu:

1. *Altruism* (Kepedulian)
  - a. Melakukan pekerjaan melebihi kewajiban
  - b. Membantu karyawan lain yang beban kerjanya berat
2. *Conscientiousness* (Kesadaran)
  - a. Datang ke kantor tepat waktu
  - b. Tidak membuang waktu sia-sia
3. *Sportmanship* (Toleransi)
  - a. Menerima kritikan
  - b. Menahan diri agar tidak mengeluh
4. *Courtesy* (Kebaikan)
  - a. Menjaga hubungan baik dengan karyawan lain
  - b. Menjaga *image* organisasi
5. *Civic Virtue* (Kewarganegaraan)
  - a. Ikut terlibat dalam fungsi yang membantu organisasi
  - b. Mengikuti perkembangan keadaan organisasi

### 2.1.5.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Menurut Titisari (2014) menyatakan bahwa ada dua faktor yang menyebabkan peningkatan OCB, yaitu faktor internal yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri dan faktor eksternal yaitu berasal dari luar diri karyawan.

1. Faktor-Faktor Internal yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behaviour (OCB), antara lain:
  - a. Kepuasan Kerja
  - b. Komitmen Organisasi
  - c. Kepribadian
  - d. Moral Karyawan
  - e. Motivasi
2. Faktor-Faktor Eksternal yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behaviour (OCB), antara lain:
  - a. Gaya Kepemimpinan
  - b. Kepercayaan pada Pimpinan
  - c. Budaya Organisasi

#### **2.1.5.5 Manfaat *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)**

*Organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sebagaimana dipaparkan oleh Podsakoff (dalam Titisari, 2014), OCB memiliki manfaat sebagai berikut:

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja.
  - a. Karyawan yang menolong rekan kerja akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya dan pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
  - b. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan ini akan menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.

2. OCB meningkatkan produktivitas manajer.
  - a. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
  - b. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen
3. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
  - a. Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan (*altruism*) sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memaknai waktunya untuk melakukan tugas lain, misalnya membuat perencanaan.
  - b. Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.
  - c. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
  - d. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong manajer sehingga tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.



4. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
  - a. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril, kerekatan kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajaer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan kelompok.
  - b. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen menjadi berkurang.
5. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
  - a. Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
  - b. Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
6. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
  - a. Perilaku menolong dapat meningkatkan moril dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.

- b. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
    - a. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat, akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja.
    - b. Karyawan yang *conscientiousness* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
  8. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
    - a. Karyawan yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar, dengan sukarela akan memberikan informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.
    - b. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.
    - c. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan acuan dalam penelitian ini dapat diringkas sebagai berikut:

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

No.	Peneliti, Tahun dan Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Frenelly FM Kimbal, Greis M. Sendow dan Decky J. Adare (2015) Beban Kerja, <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> dan Keterlibatan Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado.	Independen: 1. Beban Kerja 2. <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> 3. Keterlibatan Kerja Dependen: Kinerja Karyawan	Regresi Linear Berganda dan Uji t	Hasil penelitian ini menyatakan Beban Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, namun <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Keterlibatan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.
2.	Angreini Talamuntak, Christoffel Kojo dan Lucky Dotulong (2016) Analisis Pengaruh <i>Human Relationship</i> dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Utara.	Independen: 1. <i>Human Relationship</i> 2. Beban Kerja Dependen: Kinerja Pegawai	Regresi Linear Berganda dan Uji t	Hasil penelitian menunjukkan <i>human relationship</i> dan beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan baik terhadap kinerja pegawai.
3.	Nopry Yanti (2016) Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> , <i>Human Relation</i> dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada BPJS Kesehatan Cabang Pangkalpinang.	Independen: 1. <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> 2. <i>Human Relation</i> 3. Iklim Organisasi Dependen: Kinerja	Regresi Linear Berganda dan Uji t	Hasil penelitian menunjukkan <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> , <i>Human Relation</i> dan Iklim Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan.
4.	Chelcie F Polakitang, Victor PK Lengkong dan Lucky OH Dotulong (2019) Pengaruh Hubungan Antar Manusia, Beban Kerja dan Kompensasi Tidak Langsung terhadap Kinerja Karyawan Operasional pada PT BNI (Persero) Tbk Kancab Manado.	Independen: 1. Hubungan Antar Manusia 2. Beban Kerja 3. Kompensasi Tidak Langsung Dependen: Kinerja Karyawan	Regresi Linear Berganda dan Uji t	Hasil penelitian menunjukkan Hubungan Antar Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan Beban Kerja dan Kompensasi Tidak Langsung tidak berpengaruh signifikan.
5.	Reynaldo Ch Lahindo, Greis M. Sendow dan Yantje Uhing (2021) Beban Kerja, <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> dan Keterlibatan Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Bitung.	Independen: 1. Beban Kerja 2. <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> 3. Keterlibatan Kerja Dependen: Kinerja Karyawan	Regresi Linear Berganda dan Uji t	Hasil penelitian ini antara lain: Beban Kerja dan <i>Organization Citizenship Behavior</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai sedangkan Keterlibatan Kerja Pegawai berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai secara simultan pada pegawai.

Sumber: Disarikan dari berbagai penelitian

### 2.3 Kerangka Pemikiran

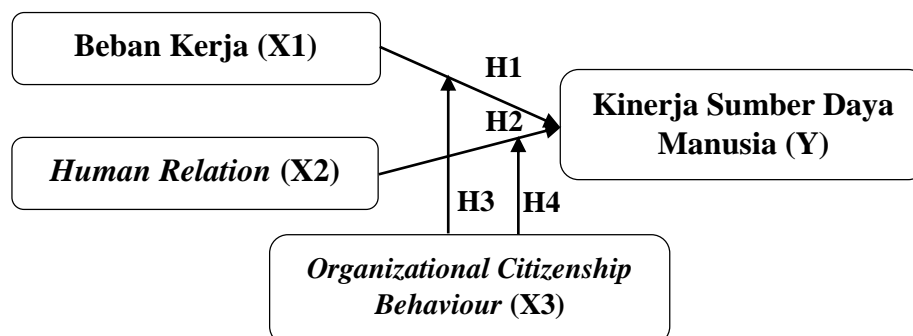
Menurut Kuncoro (2012), kerangka konseptual adalah pondasi utama dimana sepenuhnya proyek penelitian itu ditujukan. Hal ini merupakan jaringan hubungan antar variabel yang secara logis diterangkan, dikembangkan, dan dielaborasi dari perumusan masalah yang telah diidentifikasi melalui proses wawancara, observasi, dan survei literatur.

Beban kerja adalah suatu pekerjaan yang memiliki beban, baik beban fisik, mental ataupun beban sosial yang harus ditanggung oleh tenaga kerjanya sesuai dengan jenis pekerjaannya (Riningrum, 2016). Beban kerja dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal dapat dipengaruhi oleh faktor somatis dan faktor psikis, sedangkan faktor eksternal dikarenakan oleh faktor lingkungan sekitar yaitu tugas-tugas, organisasi kerja, lingkungan kerja (Maharja, 2015).

*Human relation* merupakan komunikasi persuasif yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain secara tatap muka dalam situasi kerja dan dalam organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan semangat dalam bekerja dan bekerjasama agar dapat mencapai hasil yang memuaskan (Effendy, 2009).

Menurut Organ (dalam Luthan, 2011) *organizational citizenship behavior* (OCB) mendefinisikan bahwa sebagai suatu perilaku individu yang bersifat diskresioner, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal dan secara agregat mempromosikan berfungsinya organisasi secara efektif.

Kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan oleh setiap karyawan sebagai sebuah pencapaian prestasi kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan (Rivai, 2009).



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

## 2.4 Pengembangan Hipotesis

### 2.4.1 Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)

Beban kerja adalah suatu pekerjaan yang memiliki beban, baik beban fisik, mental ataupun beban sosial yang harus ditanggung oleh tenaga kerjanya sesuai dengan jenis pekerjaannya (Riningrum, 2016). Menurut Erat et al. (2017), beban kerja berlebih adalah berbagai tekanan yang mempengaruhi kinerja dan reaksi individu yang dipersepsikan individu bahwa jumlah pekerjaan yang dilakukan adalah luar biasa. Beban kerja dipengaruhi oleh banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan, waktu untuk menyelesaikan pekerjaan, serta kompetensi individu untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Individu akan mengalami kesulitan dalam membantu orang lain secara sukarela ketika sudah mengalami kelebihan beban dengan tanggung jawabnya sendiri (Kumar et al., 2019).

Individu yang mengalami kondisi kelebihan beban kerja cenderung merespons dengan menggunakan energi yang besar, sehingga individu memiliki sedikit energi atau perhatian yang digunakan untuk melakukan pekerjaan yang tidak

terdapat dideskripsi formal pekerjaan (Pooja et al., 2016). Hal ini menunjukkan semakin banyak beban kerja yang dihadapi individu akan menurunkan kinerja karyawan dikarenakan individu lebih berfokus pada tugas dan tanggung jawab yang diemban daripada membantu orang lain.

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Angreini Talumantak, Christoffel Kojo dan Lucky Dotulang (2016) serta Thomas Nanda Dahana dan Suharno Pawirosumarto (2018) menyatakan bahwa Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia, sehingga hipotesis pertama pada penelitian ini yaitu:

**H1: Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja sumber daya manusia**

#### **2.4.2 Pengaruh *Human Relation* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)**

*Human relation* menurut Hasibuan (2009) adalah hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya keinginan bersama. Terciptanya hubungan yang baik dan harmonis dalam suatu organisasi akan menciptakan kepuasan dan semangat kerja para karyawan dan secara otomatis efektivitas para karyawan pun akan meningkat.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Lia Puspita (2017) dan Dwi Afrian (2021) menyatakan bahwa *Human Relation* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia, sehingga hipotesis kedua pada penelitian ini yaitu:

**H2: *Human relation* berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia**

### 2.4.3 Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai Moderasi

Beban kerja adalah suatu pekerjaan yang memiliki beban, baik beban fisik, mental ataupun beban sosial yang harus ditanggung oleh tenaga kerjanya sesuai dengan jenis pekerjaannya (Riningrum, 2016). Menurut Erat et al. (2017), beban kerja adalah berbagai tekanan yang mempengaruhi kinerja dan reaksi individu yang dipersepsikan individu bahwa jumlah pekerjaan yang dilakukan adalah luar biasa.

Menurut Robbins & Judge (2018), *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku diskresioner (sukarela) yang bukan merupakan bagian dari persyaratan kerja formal karyawan dan yang memberikan kontribusi untuk lingkungan psikologis dan sosial dari tempat kerja. Organisasi yang sukses memiliki karyawan yang melakukan pekerjaan lebih dari tugas mereka pada umumnya atau karyawan yang memiliki kinerja di luar ekspektasi organisasi. Jika diartikan secara sederhana, OCB merupakan perilaku karyawan yang secara sukarela mengerjakan pekerjaan melebihi standar tugas yang diberikan kepadanya, demi membantu keberlangsungan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ghalda Wanna Abid Naufal (2020) dan Neny Nora Wiranti (2020) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia, sehingga hipotesis ketiga pada penelitian ini yaitu:

**H3: Beban kerja semakin lemah pengaruhnya terhadap kinerja sumber daya manusia jika *organizational citizenship behaviour* (OCB) meningkat**

#### **2.4.4 Pengaruh *Human Relation* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai Moderasi**

*Human relation* menurut Hasibuan (2009) adalah hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya keinginan bersama. Terciptanya hubungan yang baik dan harmonis dalam organisasi akan menciptakan kepuasan dan semangat kerja karyawan dan secara otomatis efektivitas karyawan akan naik.

Menurut Robbins & Judge (2018), *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku diskresioner (sukarela) yang bukan merupakan bagian dari persyaratan kerja formal karyawan dan yang memberikan kontribusi untuk lingkungan psikologis dan sosial dari tempat kerja. Organisasi yang sukses memiliki karyawan yang melakukan pekerjaan lebih dari tugas mereka pada umumnya atau karyawan yang memiliki kinerja di luar ekspektasi organisasi.

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ghaldha Wanna Abid Naufal (2020) dan Neny Nora Wiranti (2020) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia, sehingga hipotesis keempat pada penelitian ini yaitu:

**H4: *Human relation* semakin kuat pengaruhnya terhadap kinerja sumber daya manusia jika *organizational citizenship behaviour* (OCB) meningkat**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Menurut Sugiyono (2017), *explanatory research* merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Alasan utama peneliti ini menggunakan metode penelitian eksplanatori ialah untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka diharapkan dari penelitian ini dapat menjelaskan hubungan dan pengaruh antara variabel bebas dan terikat yang ada di dalam hipotesis.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yaitu data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan (Sugiyono, 2017). Data kualitatif misalnya terdapat dalam skala pengukuran yang diangkakan atau hasil wawancara. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bentuk pengaruh dari variabel beban kerja, *human relation* dan *organizational citizenship behaviour* (OCB) terhadap kinerja sumber daya manusia pada karyawan PT Cahaya Murni Central Java Semarang bagian produksi.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

Menurut Suryani (2015), populasi merupakan sekelompok orang, kejadian atau benda yang memiliki karakteristik tertentu dan dijadikan objek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Cahaya Murni Central Java

Semarang bagian produksi yang berjumlah 170 karyawan.

Menurut Sudjana (2009), sampel adalah bagian dari jumlah sampel dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel tersebut sesuai dengan prosedur yang sudah ditentukan untuk mencapai tujuan serta masalah dalam penelitian yang telah dikembangkan. Jumlah sampel yaitu jumlah elemen yang akan dimasukkan dalam sampel. Dalam penelitian ini jumlah sampel dihitung menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{170}{1 + (170 \times 0,1^2)}$$

$$n = 62,96; \text{ disesuaikan oleh peneliti menjadi } \mathbf{100 \text{ responden.}}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Persentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel

Dalam rumus Slovin ada ketentuan sebagai berikut:

Nilai e = 0,1 (10%) untuk populasi dalam jumlah besar. Nilai e = 0,2 (20%) untuk populasi dalam jumlah kecil. Jadi rentang sampel yang dapat diambil dari teknik Slovin adalah antara 10-20 % dari populasi penelitian.

### 3.3 Sumber dan Jenis Data

Terdapat dua metode yang digunakan dalam pengumpulan informasi dan data pada penelitian ini yaitu:

### 3.3.1 Data Primer

Menurut Sugiyono (2017), data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya. Data primer biasanya diperoleh dari survey lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data ordinal. Data primer adalah data yang diolah sendiri oleh suatu perusahaan atau perorangan langsung dari objeknya. Data primer biasanya peneliti memperolehnya secara langsung melalui kuesioner yang bersisi daftar pertanyaan. Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari jawaban responden atas kuesioner yang diberikan, yaitu karyawan PT Cahaya Murni Central Java Semarang bagian produksi.

### 3.3.2 Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2017), data sekunder merupakan data yang dikumpulkan secara tidak langsung dari sumbernya. Data sekunder biasanya telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpulan data dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari literatur, jurnal, laporan-laporan, artikel dan internet.

## 3.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data yang diperlukan oleh penelitian ini adalah menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya dan akan dijawab oleh responden. Menurut Atmaja (2009), kuesioner merupakan suatu mekanisme pengumpulan data yang efisien jika peneliti mengetahui dengan tepat apa yang diperlukan dan bagaimana mengukur variabel.

Penyebaran kuesioner dalam bentuk pilihan jawaban yaitu berupa pertanyaan secara tertutup. Penyebaran kuesioner ini ditunjukkan guna untuk mengetahui pendapat responden tersebut mengenai beban kerja, *human relation*, *organizational citizenship behaviour* (OCB) dan kinerja sumber daya manusia. Kuesioner juga berisi daftar pertanyaan mengenai persepsi dan respon terhadap variabel penelitian yang telah ditentukan.

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian ini adalah skala Likert. Skala Likert adalah skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau kelompok tertentu sesuai gejala yang terjadi. Skala likert merupakan suatu skala yang paling banyak digunakan dalam penelitian berupa survey. Menurut Istijanto (2009), skala likert bisa disediakan dalam penelitian dengan lima pilihan skala yaitu:

5 : SS (Sangat Setuju)

4 : S (Setuju)

3 : KS (Kurang Setuju)

2 : TS (Tidak Setuju)

1 : STS (Sangat Tidak Setuju)

### **3.5 Definisi Operasional Variabel**

Menurut Suryani (2015), definisi operasional variabel merupakan proses pemindahan dari definisi konseptual suatu konstruk kepada aktivitas atau pengukuran tertentu yang memungkinkan peneliti mengamatinya secara empiris. Adanya definisi operasional dapat digunakan untuk menetapkan suatu kegiatan atau tindakan terhadap suatu variabel dengan tujuan untuk mengukur variabel tersebut.

Menurut Sudjana (2009), variabel penelitian yaitu suatu atribut atau sifat dan nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Pada penelitian ini terdapat 3 variabel yaitu variabel independen (X), variabel dependen (Y) dan variabel moderasi (Z)

### **3.5.1 Variabel Dependen (Y)**

Variabel dependen merupakan variabel yang dapat dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel independen. Dalam penelitian ini variabel dependen adalah kinerja sumber daya manusia (Y).

### **3.5.2 Variabel Independen (X)**

Menurut Sudjana (2009), variabel independen merupakan variabel yang dapat memengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Dalam penelitian ini variabel bebas (independen) adalah beban kerja ( $X_1$ ) dan *human relation* ( $X_2$ ).

### **3.5.3 Variabel Moderator (Z)**

Menurut Sugiyono (2019), variabel moderator adalah variabel yang mempengaruhi (memperkuat dan memperlemah) hubungan antara variabel independen dengan dependen. Variabel moderator yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *organizational citizenship behaviour* (OCB) ( $X_3$ ). Definisi operasional variabel dalam penelitian ini terdiri dari:

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi</b>	<b>Indikator</b>
Beban Kerja	Beban kerja adalah suatu pekerjaan yang memiliki beban, baik beban fisik, mental ataupun beban sosial yang harus ditanggung oleh tenaga kerjanya sesuai dengan jenis pekerjaannya.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tugas-tugas yang bersifat fisik</li> <li>2. Tugas-tugas yang bersifat mental</li> <li>3. Waktu kerja dan waktu istirahat karyawan</li> <li>4. Pelimpahan tugas dan wewenang</li> <li>5. Faktor somatis</li> <li>6. Faktor psikis</li> </ol>
<i>Human Relation</i>	<i>Human relation</i> merupakan komunikasi persuasif yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain secara tatap muka dalam situasi kerja dan dalam organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan semangat dalam bekerja dan bekerjasama agar dapat mencapai hasil yang memuaskan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebutuhan untuk bekerjasama</li> <li>2. Kesiapan mental</li> <li>3. Pengendalian emosional</li> <li>4. Latar belakang budaya</li> </ol>
<i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	<i>Organizational citizenship behaviour (OCB)</i> adalah perilaku diskresioner (sukarela) yang bukan merupakan bagian dari persyaratan kerja formal karyawan dan yang memberikan kontribusi untuk lingkungan psikologis dan sosial dari tempat kerja.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepedulian</li> <li>2. Kesadaran</li> <li>3. Toleransi</li> <li>4. Kebaikan</li> <li>5. Kewarganegaraan</li> </ol>
Kinerja Sumber Daya Manusia	Kinerja merupakan suatu pencapaian seorang individu, tim, maupun suatu unit kerja dalam melaksanakan tugasnya dibandingkan dengan sasaran yang ditargetkan kepadanya.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Quality</i></li> <li>2. <i>Quantity</i></li> <li>3. <i>Timeliness</i></li> <li>4. <i>Cost-effectiveness</i></li> <li>5. <i>Interpersonal impact</i></li> </ol>

### 3.6 Teknik Analisis Data

Menurut Suryani (2015), teknik analisis data adalah suatu proses yang terintegrasi dalam prosedur penelitian. Analisis data dilakukan untuk menjawab rumusan masalah dan hipotesis yang sudah diajukan. Hasil analisis data selanjutnya diintegrasikan serta dibuat kesimpulannya.

Olah data penelitian ini menggunakan aplikasi *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) for windows versi 22.0*. Aplikasi ini digunakan untuk melakukan analisis statistik seperti uji instrumen data, uji asumsi klasik, uji

ketetapan model dan analisis jalur antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini menganalisis pengaruh variabel independen beban kerja, *human relation* dan *organizational citizenship behaviour* (OCB) terhadap variabel dependen kinerja sumber daya manusia.

### **3.6.1 Pengujian Instrumen Penelitian**

Uji instrumen digunakan untuk mengukur variabel dengan instrumen kuesioner dalam melakukan pengujian kualitas terhadap data yang diperoleh. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui instrumen yang digunakan valid dan reliabel, sebab kebenaran data sangat menentukan kualitas hasil penelitian.

#### **3.6.1.1 Uji Validitas**

Menurut Ghozali (2013), uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Kriteria yang digunakan adalah jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel ( $r$  hitung  $>$   $r$  tabel), maka data dikatakan valid. Tingkat signifikan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 5% (0,05). Cara menguji validitas penelitian ini dengan menggunakan program *SPSS 22 for Windows*.

#### **3.6.1.2 Uji Reliabilitas**

Menurut Ghozali (2013), uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Reliabel menunjukkan pada suatu pengertian bahwa instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data, karena instrumen tersebut sudah baik. Apabila koefisien yang dihasilkan dari uji reliabilitas yaitu  $r$  hitung

lebih besar dari  $r$  tabel ( $r$  hitung  $>$   $r$  tabel), maka data tersebut dapat diandalkan. Kriteria suatu instrumen dikatakan reliabel jika nilai *alpha* lebih besar dari 0,60. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *cronbach alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha*  $>$  0,60.

### 3.6.2 Uji Normalitas

Menurut Astuti (2015), uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel independen dan dependen memiliki distribusi normal atau tidak. Uji normalitas dapat dilihat melalui grafik. Apabila titik-titik telah mengikuti garis lurus, maka dapat dikatakan residual telah mengikuti distribusi normal. Dari grafik normal P-P plot diketahui titik-titiknya hampir mengikuti garis lurus. Dari sini bisa diambil kesimpulan sementara bahwa residual telah mengikuti distribusi normal.

Selain dengan menggunakan analisis grafik, pengujian normalitas juga dapat menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Apabila nilai dari probabilitas uji (K-S) lebih besar dari  $\alpha$  (0,05) maka data dapat menunjukkan berdistribusi normal, namun sebaliknya jika nilai dari probabilitas uji (K-S) lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05) maka dapat diartikan bahwa data menunjukkan tidak berdistribusi normal.

### 3.6.3 Uji Asumsi Klasik

Menurut Gudono (2012), uji asumsi klasik disebut dengan analisis residual karena penelitian mengenai pelanggaran terhadap asumsi klasik biasanya dilakukan dengan mengamati pola nilai residual. Pada uji asumsi klasik ini dilakukan untuk mengetahui bahwa data yang diperoleh adalah sah (tidak terdapat penyimpangan).



Untuk bisa meyakinkan persamaan garis regresi dan linear yang diperoleh adalah valid dan dapat dipergunakan untuk mencari peramalan, maka akan dilakukan uji asumsi klasik sebagai berikut:

### 3.6.3.1 Uji Multikolinearitas

Menurut Sunjoyo (2013), uji multikolinearitas adalah untuk melihat ada tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi linear berganda. Jika ada korelasi yang tinggi di antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya menjadi terganggu Multikolinearitas bertujuan untuk menguji model regresi yang ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas.

Ghozali (2013) mengungkapkan bahwa model yang sudah terlihat baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel. Pengujian terhadap multikolinearitas dapat dilakukan dengan menganalisis matriks korelasi atau dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dari hasil analisis regresi. Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan tidak adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance*  $> 0,10$  dan nilai VIF  $< 10,00$ .

### 3.6.3.2 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Astuti (2015), uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas.

Pengujian ada tidaknya heteroskedastisitas dilakukan dengan uji *Gletser*

dengan melihat tingkat signifikan hasil regresi nilai *absolute residual*. Jika tingkat signifikansi di atas 5% (0,05) maka tidak terjadi heteroskedastisitas tetapi jika di bawah 5% (0,05) maka terjadi gejala heteroskedastisitas.

### 3.6.4 Analisis Regresi *Moderated Regression Analysis* (MRA)

*Moderated Regression Analysis* (MRA) atau uji interaksi merupakan aplikasi khusus regresi berganda linear dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen). Model persamaan regresi yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

Persamaan Regresi Model 1 (Analisis Regresi Linier Berganda):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Persamaan Regresi Model 2 (MRA):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2(X_1*Z) + e$$

Persamaan Regresi Model 3 (MRA):

$$Y = a + b_1X_2 + b_2(X_2*Z) + e$$

Keterangan:

$a$  = Konstanta

$b$  = Koefisien regresi

$Y$  = Kinerja Sumber Daya Manusia

$X_1$  = Beban Kerja

$X_2$  = *Human Relation*

$Z$  = *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

$e$  = Koefisien error

### 3.6.5 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Menurut Ghozali (2013), koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel dependen. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu dari variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Penggunaan koefisien determinasi memiliki kelemahan yaitu bisa terhadap jumlah variabel independen. Maka  $R^2$  pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen atau tidak. Oleh karena itu banyak peneliti menggunakan nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* saat mengevaluasi model regresi terbaik.

### 3.6.6 Uji F

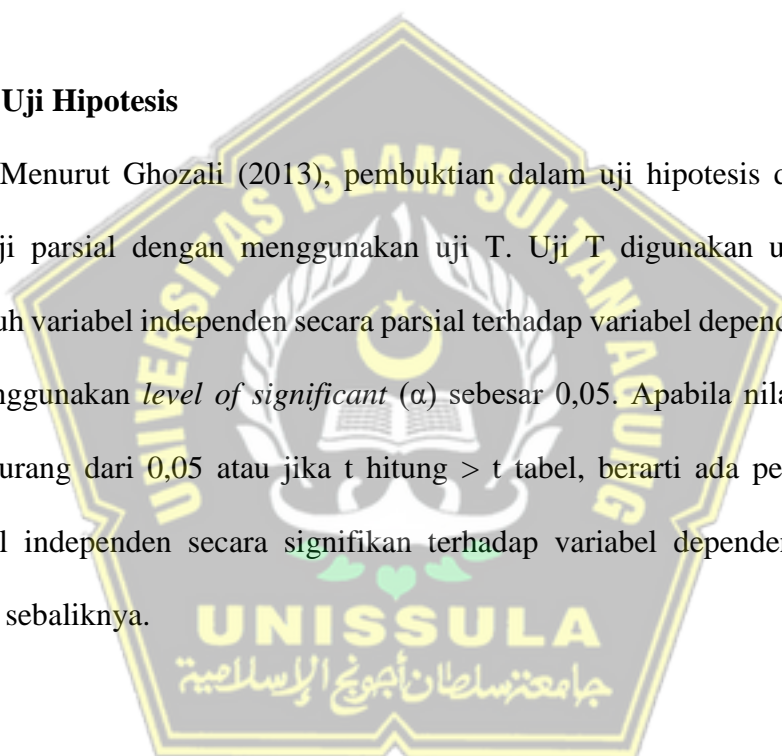
Menurut Ghozali (2013), uji F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap variabel dependen atau terikat. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan nilai probabilitas:

- a. Hipotesis sebagai berikut:
  - 1) Jika tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima, sebaliknya  $H_a$  ditolak.
  - 2) Jika tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak, sebaliknya  $H_a$  diterima.
- b. Menentukan nilai *level of significance* ( $\alpha$ ) sebesar 5%.
- c. Kriteria pengujian:

- 1) Jika hasil  $F$  hitung  $>$   $F$  tabel maka  $H_0$  ditolak,  $H_a$  diterima sehingga variabel independen yang dimasukkan dalam model dapat digunakan untuk menjelaskan variabel dependen.
- 2) Jika hasil  $F$  hitung  $<$   $F$  tabel maka  $H_0$  diterima,  $H_a$  ditolak sehingga variabel independen yang dimasukkan dalam model tidak dapat digunakan untuk menjelaskan variabel dependen (Ferdinand, 2014).

### 3.6.7 Uji Hipotesis

Menurut Ghozali (2013), pembuktian dalam uji hipotesis dilakukan dari hasil uji parsial dengan menggunakan uji T. Uji T digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Pengujian ini menggunakan *level of significant* ( $\alpha$ ) sebesar 0,05. Apabila nilai probabilitas (Sig) kurang dari 0,05 atau jika  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel, berarti ada pengaruh antara variabel independen secara signifikan terhadap variabel dependen begitu pula apabila sebaliknya.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Data dalam penelitian ini diperoleh dengan cara menyebar kuesioner kepada karyawan PT Cahaya Murni Central Java Semarang bagian produksi dengan sampel sebanyak 100 responden. Adapun hasil penelitian yang diperoleh dari lapangan disajikan sebagai berikut:

#### 4.1 Gambaran Umum Responden

Pada bagian ini akan menguraikan mengenai gambaran dari responden yang ada dalam penelitian ini.

##### 4.1.1 Umur Responden

Adapun data mengenai usia responden karyawan PT Cahaya Murni Central Java Semarang bagian produksi pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Responden Berdasarkan Umur**

No.	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	21 - 25 tahun	14	14
2	26 - 30 tahun	16	16
3	31 - 35 tahun	40	40
4	36 - 40 tahun	30	30
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.1 diperoleh bahwa sebagian besar responden karyawan PT Cahaya Murni Central Java Semarang bagian produksi dalam penelitian ini berusia 31-35 tahun yaitu sebanyak 40 orang (40,00%), sedangkan paling sedikit berusia 21-25 tahun yaitu sebanyak 14 orang (14,00%).

#### 4.1.2 Jenis Kelamin Responden

Adapun data jenis kelamin responden karyawan PT Cahaya Murni Central Java Semarang bagian produksi pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki -laki	48	48
2	Perempuan	52	52
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.2 diperoleh bahwa sebagian besar responden karyawan PT Cahaya Murni Central Java Semarang bagian produksi dalam penelitian ini merupakan perempuan yaitu sebanyak 52 orang (52,00%), sedangkan laki-laki sebanyak 48 orang (48,00%).

#### 4.1.3 Tingkat Pendidikan Responden

Adapun data mengenai pendidikan responden karyawan PT Cahaya Murni Central Java Semarang bagian produksi pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SMA	78	78
2	D3	8	8
3	S1	14	14
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.3 diperoleh bahwa sebagian besar responden karyawan PT Cahaya Murni Central Java Semarang bagian produksi dalam penelitian ini

mempunyai pendidikan terakhir SMA yaitu sebanyak 78 orang (78,00%), sedangkan paling sedikit pendidikan terakhir D3 yaitu sebanyak 8 orang (8,00%).

## 4.2 Uji Instrumen Penelitian

### 4.2.1 Uji Validitas

Menurut Ghozali (2013), uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Kriteria yang digunakan adalah jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel ( $r$  hitung  $>$   $r$  tabel), maka data dikatakan valid. Tingkat signifikan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 5% (0,05). Cara menguji validitas penelitian ini dengan menggunakan program *SPSS 22 for Windows*. Berikut merupakan hasil uji validitas dari kuesioner penelitian ini:

**Tabel 4.4**  
**Hasil Uji Validitas**

Indikator	R Hitung	R Tabel	Keterangan	Indikator	R Hitung	R Tabel	Keterangan
X1.1	0,717	0,197	Valid	X3.1	0,754	0,197	Valid
X1.2	0,796	0,197	Valid	X3.2	0,730	0,197	Valid
X1.3	0,702	0,197	Valid	X3.3	0,904	0,197	Valid
X1.4	0,874	0,197	Valid	X3.4	0,885	0,197	Valid
X1.5	0,889	0,197	Valid	X3.5	0,827	0,197	Valid
X1.6	0,805	0,197	Valid	Y1.1	0,958	0,197	Valid
X2.1	0,457	0,197	Valid	Y1.2	0,950	0,197	Valid
X2.2	0,898	0,197	Valid	Y1.3	0,958	0,197	Valid
X2.3	0,816	0,197	Valid	Y1.4	0,941	0,197	Valid
X2.4	0,901	0,197	Valid	Y1.5	0,883	0,197	Valid

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, diperoleh semua nilai  $R$  Hitung  $>$   $R$  Tabel ( $df = N-2 = 100-2 = 98$ ,  $R$  Tabel = 0,197), sehingga instrumen dalam penelitian ini dinyatakan valid.

#### 4.2.1.1 Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2013), uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Apabila koefisien yang dihasilkan dari uji reliabilitas yaitu  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel ( $r$  hitung  $>$   $r$  tabel), maka data tersebut dapat diandalkan. Kriteria suatu instrumen dikatakan reliabel jika nilai *alpha* lebih besar dari 0,60. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *cronbach alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha*  $>$  0,60. Berikut hasil uji reliabilitas kuesioner penelitian ini:

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Beban Kerja (X1)	0,883	Reliabel
2	<i>Human Relation</i> (X2)	0,773	Reliabel
3	OCB (X3)	0,878	Reliabel
4	Kinerja SDM (Y)	0,965	Reliabel

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, diperoleh semua nilai *Cronbach's Alpha*  $>$  0,60, sehingga instrumen dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

### 4.3 Uji Asumsi Klasik

#### 4.3.1 Uji Normalitas

Berikut hasil uji normalitas dalam penelitian ini:



**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Normalitas**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	4,06188186
Most Extreme Differences	Absolute	,101
	Positive	,100
	Negative	-,101
Test Statistic		,101
Asymp. Sig. (2-tailed)		,063 <sup>c</sup>

- a. Test distribution is Normal.  
b. Calculated from data.  
c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, dari uji *Kolmogorov-Smirnov* diperoleh nilai Asymp. Sig (2-tailed)  $0,063 > 0,05$ , sehingga data dalam penelitian ini dikatakan berdistribusi normal.

#### 4.3.2 Uji Multikolinearitas

Berikut hasil uji multikolinearitas dalam penelitian ini:

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	27,704	2,133		12,988	,000		
	Beban_Kerja	-1,842	,532	-1,767	-3,461	,001	,023	3,295
	Human_Relation	,291	,174	,146	1,668	,099	,784	1,275
	OCB	1,310	,606	1,097	2,162	,033	,023	2,773

a. Dependent Variable: Kinerja\_SDM

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.7, diperoleh semua nilai Tolerance  $> 0,10$  dan nilai VIF  $< 10$ , sehingga dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas dalam penelitian ini.

### 4.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Berikut hasil uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini:

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,671	1,127		5,031	,000
	Beban_Kerja	,230	,281	,484	,816	,417
	Human_Relation	,222	,092	,245	2,410	,079
	OCB	-,540	,320	-,994	-1,687	,095

a. Dependent Variable: ABS\_RES

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.8 di atas, diperoleh nilai Sig semua variabel > 0,05, sehingga dinyatakan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam penelitian ini.

### 4.4 Analisis Regresi MRA

Berikut hasil analisis regresi linear berganda dalam penelitian ini:

**Tabel 4.9**  
**Hasil Persamaan 1 (Analisis Regresi Linear Berganda)**

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26,456	2,092		12,647	,000
	Beban_Kerja	-,708	,093	-,680	-7,618	,000
	Human_Relation	,277	,178	,139	1,560	,122

a. Dependent Variable: Kinerja\_SDM

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.9 diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$\text{Kinerja SDM} = 26,456 - 0,708 \text{ Beban Kerja} + 0,277 \text{ Human Relation} + e$$

Adapun interpretasinya adalah sebagai berikut:

1. Konstanta sebesar 26,456 berarti apabila skor beban kerja dan *human relation* sama dengan nol atau tetap, maka skor kinerja SDM adalah sebesar 26,456.
2. Nilai koefisien beban kerja (X1) adalah negatif, berarti setiap kenaikan variabel beban kerja satu satuan, maka variabel kinerja SDM akan turun.
3. Nilai koefisien *human relation* (X2) adalah positif, berarti setiap kenaikan variabel *human relation* satu satuan, maka variabel kinerja SDM akan naik.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Persamaan 2**

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26,444	7,509		3,522	,001
	Beban_Kerja	-,503	,720	-,483	-,699	,486
	Beban_KerjaxOCB	-,004	,020	-,133	-,193	,847

a. Dependent Variable: Kinerja\_SDM

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.10 diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$\text{Kinerja SDM} = 26,444 - 0,503 \text{ Beban Kerja} - 0,004 \text{ Beban Kerja} * \text{OCB} + e$$

Adapun interpretasinya adalah sebagai berikut:

1. Konstanta sebesar 26,444 berarti apabila skor beban kerja dan Beban Kerja\*OCB sama dengan nol atau tetap, maka skor kinerja SDM adalah sebesar 26,444.
2. Nilai koefisien beban kerja (X1) adalah negatif, berarti setiap kenaikan variabel beban kerja satu satuan, maka variabel kinerja SDM akan turun.
3. Nilai koefisien Beban Kerja\*OCB (Z) adalah negatif, berarti OCB memperlemah pengaruh antara beban kerja dengan kinerja SDM.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Persamaan 3**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	12,756	2,094		6,091	,000
Human_Relation	1,310	,373	,658	3,514	,001
Human_RelationxOCB	-,066	,013	-,947	-5,058	,000

a. Dependent Variable: Kinerja\_SDM

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.11 diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$\text{Kinerja SDM} = 12,756 + 1,310 \text{ Human Relation} - 0,066 \text{ Human Relation} * \text{OCB} + e$$

Adapun interpretasinya adalah sebagai berikut:

1. Konstanta sebesar 12,756 berarti apabila skor *human relation* dan *human relation\*OCB* sama dengan nol atau tetap, maka skor kinerja SDM adalah sebesar 12,756.
2. Nilai koefisien *human relation* (X2) adalah positif, berarti setiap kenaikan variabel *human relation* satu satuan, maka variabel kinerja SDM akan naik.
3. Nilai koefisien *Human Relation\*OCB* (Z) adalah negatif, berarti OCB memperlemah pengaruh antara *human relation* dengan kinerja SDM.

## 4.5 Uji Statistik

### 4.5.1 Uji F (Anova)

Berikut hasil uji F (Anova) dalam penelitian ini:

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji F (Anova)**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1191,570	3	397,190	23,344	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1633,390	96	17,014		
	Total	2824,960	99			

a. Dependent Variable: Kinerja\_SDM

b. Predictors: (Constant), OCB, Human\_Relation, Beban\_Kerja

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.12 diperoleh nilai F Hitung  $23,344 > 2,70$  ( $df_1 = 3$ ,  $df_2 = 96$ ,  $F_{Tabel} = 2,70$ ) dan nilai Sig  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa beban kerja, *human relation* dan OCB secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja SDM.

#### 4.5.2 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Berikut hasil uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) dalam penelitian ini:

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,649 <sup>a</sup>	,422	,404	4,125

a. Predictors: (Constant), OCB, Human\_Relation, Beban\_Kerja

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.13 diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,404 yang berarti variabel beban kerja, *human relation* dan OCB memiliki kontribusi sebesar 40,40% dalam mempengaruhi kinerja SDM, sedangkan sisanya 59,60% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

### 4.5.3 Uji Hipotesis

Berikut hasil uji hipotesis dalam penelitian ini:

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Persamaan 1**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26,456	2,092		12,647	,000
	Beban_Kerja	-,708	,093	-,680	-7,618	,000
	Human_Relation	,277	,178	,139	1,560	,122

a. Dependent Variable: Kinerja\_SDM

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.14 diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Nilai Sig beban kerja (X1) sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga menerima  $H_a$  dan menolak  $H_0$  yang berarti beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.
2. Nilai Sig *human relation* (X2) sebesar  $0,122 > 0,05$ , sehingga menerima  $H_0$  dan menolak  $H_a$  yang berarti *human relation* tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja SDM.

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji Persamaan 2**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26,444	7,509		3,522	,001
	Beban_Kerja	-,503	,720	-,483	-,699	,486
	Beban_KerjaxOCB	-,004	,020	-,133	-,193	,847

a. Dependent Variable: Kinerja\_SDM

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.15 diperoleh hasil bahwa nilai signifikansi Beban Kerja\*OCB sebesar  $0,847 > 0,05$  yang berarti OCB tidak mampu sebagai moderator pada hubungan pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja SDM. Sedangkan nilai koefisien Beban Kerja\*OCB bernilai negatif, yaitu  $-0,503$  yang artinya bahwa OCB akan memperlemah hubungan pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja SDM.

**Tabel 4.16**  
**Hasil Uji Persamaan 3**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,756	2,094		6,091	,000
	Human_Relation	1,310	,373	,658	3,514	,001
	Human_RelationxOCB	-,066	,013	-,947	-5,058	,000

a. Dependent Variable: Kinerja\_SDM

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.16 diperoleh hasil bahwa nilai signifikansi *Human Relation*\*OCB sebesar  $0,000 < 0,05$  yang berarti OCB mampu sebagai moderator pada hubungan pengaruh *Human Relation* terhadap Kinerja SDM. Sedangkan nilai koefisien Beban Kerja\*OCB bernilai negatif, yaitu  $-0,066$  yang artinya bahwa OCB akan memperlemah hubungan pengaruh *Human Relation* terhadap Kinerja SDM.

## 4.6 Pembahasan

### 4.6.1 Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai Sig beban kerja (X1) sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga menerima  $H_a$  dan menolak  $H_0$  yang berarti beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.

Beban kerja adalah suatu pekerjaan yang memiliki beban, baik beban fisik, mental ataupun beban sosial yang harus ditanggung oleh tenaga kerjanya sesuai dengan jenis pekerjaannya (Riningrum, 2016). Menurut Erat et al. (2017), beban kerja berlebih adalah berbagai tekanan yang mempengaruhi kinerja dan reaksi individu yang dipersepsikan individu bahwa jumlah pekerjaan yang dilakukan adalah luar biasa. Beban kerja dipengaruhi oleh banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan, waktu untuk menyelesaikan pekerjaan, serta kompetensi individu untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Individu akan mengalami kesulitan dalam membantu orang lain secara sukarela ketika sudah mengalami kelebihan beban dengan tanggung jawabnya sendiri (Kumar et al., 2019).

Individu yang mengalami kondisi kelebihan beban kerja cenderung merespons dengan menggunakan energi yang besar, sehingga individu memiliki sedikit energi atau perhatian yang digunakan untuk melakukan pekerjaan yang tidak terdapat dideskripsi formal pekerjaan (Pooja et al., 2016). Hal ini menunjukkan semakin banyak beban kerja yang dihadapi individu akan menurunkan kinerja karyawan dikarenakan individu lebih berfokus pada tugas dan tanggung jawab yang diemban daripada membantu orang lain.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Angreini Talumantak, Christoffel Kojo dan Lucky Dotulang (2016) serta Thomas Nanda Dahana dan Suharno Pawirosumarto (2018) menyatakan bahwa Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.



#### **4.6.2 Pengaruh *Human Relation* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)**

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai Sig *human relation* (X2) sebesar  $0,122 > 0,05$ , sehingga menerima H0 dan menolak Ha yang berarti *human relation* tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja SDM.

*Human relation* menurut Hasibuan (2009) adalah hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya keinginan bersama. Terciptanya hubungan yang baik dan harmonis dalam suatu organisasi akan menciptakan kepuasan dan semangat kerja para karyawan dan secara otomatis efektivitas para karyawan pun akan meningkat.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lia Puspita (2017) dan Dwi Afrian (2021) menyatakan bahwa *Human Relation* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

#### **4.6.3 Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai Moderasi**

Dari hasil perhitungan diperoleh hasil bahwa nilai signifikansi Beban Kerja\*OCB sebesar  $0,847 > 0,05$  yang berarti OCB tidak mampu sebagai moderator pada hubungan pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja SDM. Sedangkan nilai koefisien Beban Kerja\*OCB bernilai negatif, yaitu  $-0,503$  yang artinya bahwa OCB akan memperlemah hubungan pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja SDM.

Beban kerja adalah suatu pekerjaan yang memiliki beban, baik beban fisik, mental ataupun beban sosial yang harus ditanggung oleh tenaga kerjanya sesuai dengan jenis pekerjaannya (Riningrum, 2016). Menurut Erat et al. (2017), beban kerja berlebih adalah berbagai tekanan yang mempengaruhi kinerja dan reaksi individu yang dipersepsikan individu bahwa jumlah pekerjaan yang dilakukan adalah luar biasa.

Menurut Robbins & Judge (2018), *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku diskresioner (sukarela) yang bukan merupakan bagian dari persyaratan kerja formal karyawan dan yang memberikan kontribusi untuk lingkungan psikologis dan sosial dari tempat kerja. Organisasi yang sukses memiliki karyawan yang melakukan pekerjaan lebih dari tugas mereka pada umumnya atau karyawan yang memiliki kinerja di luar ekspektasi organisasi.

Jika diartikan secara sederhana, OCB merupakan perilaku karyawan yang secara sukarela mengerjakan pekerjaan yang melebihi dari standar tugas yang diberikan kepadanya, demi membantu keberlangsungan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi, merupakan aset bagi sebuah organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ghalda Wanna Abid Naufal (2020) dan Nenya Nora Wiranti (2020) dimana menyatakan bahwa beban kerja semakin lemah pengaruhnya terhadap kinerja sumber daya manusia jika *organizational citizenship behaviour* (OCB) meningkat.

#### 4.6.4 Pengaruh *Human Relation* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai Moderasi

Dari hasil perhitungan diperoleh hasil bahwa nilai signifikansi *Human Relation*\*OCB sebesar  $0,000 < 0,05$  yang berarti OCB mampu sebagai moderator pada hubungan pengaruh *Human Relation* terhadap Kinerja SDM. Sedangkan nilai koefisien Beban Kerja\*OCB bernilai negatif, yaitu  $-0,066$  yang artinya bahwa OCB akan memperlemah hubungan pengaruh *Human Relation* terhadap Kinerja SDM.

*Human relation* menurut Hasibuan (2009) adalah hubungan kemanusiaan yang harmonis tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya keinginan bersama. Terciptanya hubungan baik dan harmonis dalam organisasi akan menciptakan semangat kerja para karyawan dan secara otomatis efektivitas para karyawan pun akan meningkat.

Menurut Robbins & Judge (2018), *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku diskresioner (sukarela) yang bukan merupakan bagian dari persyaratan kerja formal karyawan dan yang memberikan kontribusi untuk lingkungan psikologis dan sosial dari tempat kerja. Organisasi yang sukses memiliki karyawan yang melakukan pekerjaan lebih dari tugas mereka pada umumnya atau karyawan yang memiliki kinerja di luar ekspektasi organisasi.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ghalda Wanna Abid Naufal (2020) dan Neny Nora Wiranti (2020) menyatakan bahwa *Human relation* semakin kuat pengaruhnya terhadap kinerja sumber daya manusia jika *organizational citizenship behaviour* (OCB) meningkat.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil pada penelitian ini yaitu:

1. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM karyawan PT Cahaya Murni Central Java Semarang bagian produksi.
2. *Human relation* tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja SDM karyawan PT Cahaya Murni Central Java Semarang bagian produksi.
3. OCB tidak mampu memoderasi pengaruh antara Beban Kerja terhadap Kinerja SDM karyawan PT Cahaya Murni Central Java Semarang bagian produksi.
4. OCB mampu memoderasi pengaruh antara *Human Relation* terhadap Kinerja SDM karyawan PT Cahaya Murni Central Java Semarang bagian produksi.

#### 5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagi PT Cahaya Murni Central Java Semarang bagian produksi  
Bagi perusahaan sebaiknya lebih mengawasi terkait beban kerja karyawan bagian produksi, hal ini sesuai dengan hasil penelitian ini bahwasanya beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja SDM.

## 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya bisa menambahkan variabel lain yang mempengaruhi kinerja SDM pada penelitian berikutnya, hal ini dikarenakan pada penelitian ini ketiga variabel independen hanya berkontribusi sebesar 40,40% saja terhadap variabel dependen.



## DAFTAR PUSTAKA

- Bogler, R., & Somech, A. (2019). Psychological Capital , Team Resources and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Psychology*, 0(0), 1–19.
- Djati, S. P., & Wahyu, A. R. (2011). Penerapan Organizational Citizenship Behavior Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Perguruan Tinggi. *Jurnal Mitra Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 2(2), 259–272.
- Effendi, Onong. (2009). *Human Relation & Public Relation*. Bandung: Penerbit CV. Mandar Maju.
- Erat, S., Tapçı, H. K. İ., & Çömez, P. (2017). The effect of organizational loads on work stress , emotional commitment , and turnover intention. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(8), 221–231.
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPF.
- Hasibuan, M. S. P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Ismail, H. dan D. Prawironegoro. (2009). *Sistem Pengendalian Manajemen Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Penerbit Mitra Wacana Media.
- Luthans, F. (2011). *Perilaku Organisasi* (Edisi Sepu). PT. Andi.
- Rivai, Veithzal & Ella Jauhani Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Edisi kedua. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S.P., & Judge, T. . (2018). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. (2010). *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.

Sari, A. D. K., & Wahyuni, S. (2019). Effect of Employee Resilience Against OCB: the Role of Organizational Commitment Mediation. *International Journal of Education and Social Science Research*, 2(6), 27–38.

Siagian, Sondang P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sugiyono. 2017. *Statistik untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

