

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan Teori

2.1.1 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

2.1.1.1 *Definisi Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior adalah sebuah tipe spesial dari kebiasaan kerja yang mendefinisikan sebagai perilaku individu yang sangat menguntungkan untuk organisasi dan merupakan kebebasan memilih, secara tidak langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal. OCB juga merupakan perilaku yang membangun, tetapi tidak termasuk dalam *job description* formal karyawan. Perilaku tersebut termasuk menolong karyawan dengan pekerjaannya ketika karyawan tersebut tidak hadir, orientasi menolong karyawan baru dalam departemen tempatnya bekerja, pendamping supervisor dengan tugas- tugasnya, sebaik supervisor tersebut datang lebih awal atau *staying late* atau lembur. (Munir, 2020)

Selama tiga dekade terakhir, perhatian dari para akademisi dan praktisi untuk menelaah lebih lanjut gagasan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* semakin meningkat, khususnya dibidang perilaku organisasi. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan suatu perilaku sukarela yang tampak dan dapat diamati. OCB adalah yang didasari oleh suatu motif/nilai yang dominan. Kesukarelaan dalam bentuk perilaku belum tentu mencerminkan kerelaan yang sebenarnya. Memang untuk mengetahui nilai-nilai diri karyawan tidak selalu mudah. Oleh karena itu, secara pragmatis praktek manajemen dalam organisasi sering berorientasi pada apa yang dapat diamati yaitu perilaku. Perilaku ekstra dari seseorang yang menguntungkan bagi organisasi Oleh karena itu, OCB dikenal dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan performa suatu organisasi. (Setyowati & Puspitadewi, 2023)

Berdasarkan yang dikemukakan (Munir, 2020) diatas dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku seseorang melakukan pekerjaan diluar pekerjaannya untuk memajukan organisasi. Menurut (Setyowati & Puspitadewi, 2023) perilaku ini bisa dikatakan bebas dalam arti bahwa perilaku merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan dalam peran tertentu atau deskripsi kerja tertentu atau yang merupakan pilihan pribadi, dan perilaku ini juga dikenal dapat meningkatkan efektifitas performa perusahaan.

2.1.1.2 *Faktor-faktor Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Perilaku OCB merupakan perilaku yang dilakukan sukarela (sekendak hati) oleh karyawan dengan tanpa meminta imbalan apapun dari Perusahaan dan secara langsung dapat meningkatkan efektivitas dan efesiensi di dalam Perusahaan (Setyowati & Puspitadewi, 2023). Berikut factor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Patras, 2023) yaitu sebagai berikut :

A. Faktor kepuasan kerja

Pekerjaan dan dukungan kerja dari atasan gaji, serta pengembangan diri dan hubungan kerja dengan rekan kerja

B. Faktor komitmen organisasi keterlibatan diri dan keinginan untuk mendukung perusahaan, serta tidak ingin meninggalkan perusahaan

C. Faktor kepribadian

Ketelitian, keterbukaan terhadap pengalaman ekstraversi neurotisisme dan agreeable

D. Faktor moral karyawan

Keberanian dan kepercayaan diri karyawan, serta kesadaran karyawan

E. Faktor motivasi

Arah dan tujuan, serta usaha dan kemauan

F. Faktor gaya kepemimpinan

Orientasi terhadap karyawan dan orientasi terhadap hasil kerja

G. Faktor kepercayaan pada pimpinan

Kepercayaan berdasarkan kemauan pemimpin, kepercayaan berdasarkan pemimpin itu sendiri dan kepercayaan berdasarkan pihak lain.

Adapun faktor- faktor *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menurut (Hamsani, 2020) antara lain yaitu :

1. Kepuasan kerja

Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasinya, membantu rekan kerjanya, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui target lebih dari itu karyawan yang puas bisa jadi lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman positif mereka.

2. Komitmen organisasi

Sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi, bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi.

3. Kepribadian

Perbedaan individu merupakan predictor yang memainkan peran penting pada seorang karyawan, sehingga karyawan akan menunjukkan OCB mereka.

4. Kepercayaan pada pimpinan

Kepercayaan atau *trust* adalah rasa percaya yang dimiliki seseorang kepada orang lain yang didasarkan integritas dan reliabilitas dan perhatian.

5. Gaya kepemimpinan

Kecenderungan orientasi aktifitas pemimpin ketika mempengaruhi aktifitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

6. Motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagaimana dipersyaratkan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.

7. Moral karyawan

Arti moral sendiri ajaran baik dan buruk suatu Tindakan yang dilakukan dengan sengaja, dan moral juga kewajiban-kewajiban Susila seseorang terhadap masyarakat atau organisasinya.

Dari pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa loyalitas karyawan terhadap perusahaannya dapat meningkatkan efektifitas dan efesiensi dari perusahaan dan perilaku tersebut juga dipengaruhi faktor yang mendorong perilaku OCB , yaitu faktor-faktor dari terjadinya OCB antara lain adalah Bagaimana dari kepuasan karyawan tersebut, komitmen yang dimiliki oleh karyawan, Kepribadian masing-masing pelaku organisasi, moral karyawan, motivasi dalam menjalankan organisasi, gaya kepemimpinan serta faktor kepercayaan pada pimpinan setiap pelaku organisasi.

2.1.1.3 Indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dianggap sebagai suatu perilaku di tempat kerja yang sesuai dengan penilaian pribadi yang melebihi persyaratan kerja dasar seseorang (Munir, 2020). Perilaku organisasional bisa memaksimalkan efesiensi dan produktivitas karyawan maupun organisasi yang pada akhirnya memberi kontribusi pada fungsi efektif dari suatu organisasi. Berikut Indikator dari *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menurut (Rostiawati, 2022)

1. *Altruism*

Menunjukkan suatu pribadi yang lebih mementingkan kepentingan orang lain dibandingkan dengan kepentingan pribadinya. Misalnya, karyawan yang sudah selesai dengan pekerjaannya membantu karyawan lain dalam menghadapi pekerjaan yang sulit, atau dengan sukarela membantu karyawan lain yang sudah *overload* dengan pekerjaannya.

2. *Courtesy*

Menanggapi informasi tentang kejadian-kejadian maupun perubahan-perubahan dalam organisasi, mengikuti perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangan dalam organisasi, membaca dan mengikuti pengumuman-pengumuman organisasi. Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.

3. *Civic Virtue*

Terlibat dalam aktivitas organisasi dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi. Secara sukarela berpartisipasi, bertanggung jawab dan terlibat dalam mengatasi masalah-masalah organisasi demi kelangsungan organisasi. Karyawan juga aktif mengemukakan gagasan-gagasannya serta ikut mengamati lingkungan bisnis dalam hal ancaman dan peluang. Misalnya, aktif berpartisipasi dalam rapat organisasi.

4. *Conscientiousness*

Suatu perilaku yang menunjukkan upaya sukarela untuk meningkatkan cara dalam menjalankan pekerjaannya secara kreatif agar kinerja organisasi meningkat. Perilaku tersebut melibatkan kreatif dan inovatif secara sukarela untuk meningkatkan kemampuannya dalam bekerja demi peningkatan organisasi. Karyawan tersebut melakukan tindakan-tindakan yang menguntungkan organisasi melebihi dari yang disyaratkan, misalnya berinisiatif meningkatkan kompetensinya, secara sukarela mengambil tanggung jawab diluar wewenangnya. Misalnya, mengikuti seminar dan kursus yang di sediakan organisasi.

5. *Sportmanship*

Menunjukkan suatu kerelaan/toleransi untuk bertahan dalam suatu keadaan yang tidak menyenangkan tanpa mengeluh. Perilaku ini menunjukkan suatu daya toleransi yang tinggi terhadap lingkungan yang kurang atau bahkan tidak menyenangkan. Tidak hanya menahan ketidakpuasan tetapi individu tersebut harus tetap bersikap positif serta bersedia mengorbankan kepentingannya sendiri demi

kelangsungan organisasi. Misalnya, saat dirinya tidak nyaman dengan kondisi pekerjaannya.

Indikator-indikator organisational citizenship behavior menurut (Setyowati & Puspitadewi, 2023) antara lain :

1. *Altruism*

Perilaku membantu rekan kerja yang menghadapi kesulitan yang berkaitan erat dengan tugas operasional organisasi tanpa ada paksaan.

2. *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan melebihi syarat minimal yang dikehendaki perusahaan, seperti hadir lebih awal, memanfaatkan waktu kerja dengan maksimal.

3. *Sportsmanship*,

Perilaku positif terhadap organisasi, dengan memberikan toleransi atau tidak mengeluh ataupun menuntut terhadap kondisi yang kurang ideal dalam organisasi.

4. *Courtesy*

Perilaku menjaga hubungan baik dengan sesama rekan kerja, mencegah konflik supaya terhindar dari masalah interpersonal.

5. *Civic Virtue*

Perilaku yang mencerminkan turut serta bertanggung jawab dan berpartisipasi pada keberlangsungan organisasi.

Berdasarkan paparan diatas bahwa perilaku OCB yaitu perilaku yang indikator *Organization Citizenship Behavior (OCB)* teridentifikasi menjadi 5 yaitu *Altruism*, *Courtesy*, *Civic Virtue*, *Conscientiousness*, dan *Sportsmanship*. Dari kelima indikator tersebut dapat disimpulkan bahwa perilaku mengerjakan diluar pekerjaannya didasarkan kesukarelaan, suka mementingkan kepentingan orang lain, dan *upgrade skill* untuk memajukan organisasi.

2.1.2 *Kepuasan kerja*

2.1.2.1 *Definisi kepuasan kerja*

Kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. Kepuasan terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan karyawan; merupakan sikap umum yang dimiliki oleh karyawan yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan. Kepuasan adalah perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan. (Parnawi, 2020)

Senada dengan pengertian kepuasan kerja menurut (Haris *et al.*, 2023) yaitu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana seseorang memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Dari pengertian di atas mengenai pengertian kepuasan kerja menurut (Parnawi, 2020) dapat disimpulkan kepuasan kerja dapat timbul dikarenakan perasaan puas akibat kebutuhan yang terpenuhi. Sedangkan menurut (Haris *et al.*, 2023) peneliti dapat menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga karyawan dapat bekerja dengan senang hati tanpa merasa terbebani dengan pekerjaan tersebut dan memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan.

2.1.2.2 *Faktor-faktor kepuasan kerja*

Kepuasan kerja mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Ini terlihat dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya dan kepuasan kerja yaitu sikap emosional yang menyenangkan karena seseorang mencintai pekerjaannya. (Haris *et al.*, 2023) berikut adalah faktor-faktor dari kepuasan menurut (Tumanggor, 2020) yaitu :

- a) Menyenangi pekerjaanya
yaitu seseorang yang menyenangkan pekerjaan karena ia bisa mengerjakan.
- b) Prestasi kerja
Yaitu hasil kerja yang dicapaiseseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.
- c) Ketenangan bekerja
Karyawan menginginkan ketenangan, bukan saja hubungannya dengan pekerjaannya tetapi juga menyangkut kesejahteraan keluarganya.
- d) Perasaan diakui
Setiap karyawan ingin perasaan diakui sebagai karyawan yang berharga dan sebagai anggota kelompok yang dihormati.
- e) Penghargaan hasil kerja
Karyawan menginginkan agar hasil karyawannya dihargai, hal ini bertujuan agar karyawan merasa senang dalam bekerja dan akan selalu bekerja dengan giat.
- f) Penyalur perasaan
Perasaan yang menghinggapi karyawan bias menghambat gairah karyawan. Hal ini dapat diatasi melalui komunikasi dua arah secara timbal balik.

Beberapa faktor kepuasan kerja yang memepengaruhi kepuasan kerja juga menurut (Maria, 2021)

1. Senang dalam pekerjaanya,
Seseorang yang berhasil menyukai pekerjaan yang didapat atau yang dikerjakan
2. Ketenangan bekerja
Karyawan menginginkan ketenangan, bukan saja hubungan dengan pekerjaannya tetapi juga menyangkut hubungan kesejahteraan keluarganya
3. Perasaan yang diakui
Setiap karyawan ingin perasaannya diakui sebagai karyawan yang berharga dan sebagai kelompok yang dihormati.

4. Penghargaan hasil

Karyawan menginginkan agar hasil kerjanya dihargai hal ini bertujuan agar karyawan merasa senang dalam pekerjaannya dan akan memmucu semangatnya

5. Penyalur perasaann

Perasaan yang menghinggapi karyawan bisa menghambat gairah karyawan, hal ini dapat diatasi melalui komunikasi dua arah secara timbal balik

Dari paparan diatas dapat disimpulkan bahwa faktor dari kepuasan kerja yaitu menyenangkan pekerjaannya, prestasi kerja, ketenangan bekerja perasaan diakui , penghargaan hasil kerja, penyalur perasaan. Faktor-faktor ini sangat penting karena merupakan salah satu penyebab dari karyawan mengerjakan pekerjaan diluar pekerjaannya, adanya rasa kepuasan tersendiri yang didapat didalam pekerjaannya sehingga selalu mengoptimalkan kinerjanya dalam berkerja, jadi rasa kepuasan itu adalah cermin dari sikap seorang terhadap kerjanya.

2.1.2.3 Indikator kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan sifat individual seseorang sehingga memiliki Tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya, hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek perkerjaan dan keinginan individu semakin tinggi pula tingkat kepuasannya begitupun sebaliknya. (Kessi, 2019). berikut adalah indikator kepuasan kerja menurut (Tumanggor, 2020) adalah sebagai berikut :

a) Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

b) Upah

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

c) Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

d) Atasan

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

e) Rekan kerja

Seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Indikator kepuasan kerja juga dikemukakan oleh (Maria, 2021) yang memiliki beberapa kategori yaitu :

1. *Pay satisfaction* (upah), yaitu mencerminkan perasaan pekerja mengenai bayaran yang sesuai dengan hak yang didapatkan
2. *Promotion Satisfaction* (promosi), yaitu mencerminkan perasaan pekerja mengenai kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya
3. *Coworker satisfaction* (rekan kerja), yaitu mencerminkan perasaan karyawan terhadap rekan kerjanya
4. *Satisfaction with the work itself* (kerja) , yaitu mencerminkan perasaan pekerja mengenai pekerjaannya, apakah menantang atau sebagainya.
5. *Superior satisfaction* (atasan) yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

Berdasarkan paparan diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja sifatnya yaitu individual dan memiliki tingkat kepuasan sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya, dan kepuasan memiliki indicator apakah pekerjaan yang dikerjakan memuaskan, upah yang diterima adil dan sesuai, promosi atau jenjang karir yang baik di Perusahaan, atasan yang baik baki karyawan dan tentu rekan kerja yang menyenangkan selama bekerjasama.

2.1.3 Kinerja

2.1.3.1 Definisi kinerja

Kinerja karyawan adalah fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu menyatakan pengukuran kinerja karyawan berdasarkan pada : kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan waktu. Dengan menggunakan skala interval. (Silaen *et al.*, 2021)

Secara garis besar menyatakan bahwa manfaat kinerja adalah (1) Memberikan masukan penting bagi pimpinan organisasi dalam pengambilan keputusan di bidang sumber daya manusia, seperti promosi, transfer, dan putusan hubungan kerja. (2) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan melalui evaluasi kinerja dapat menunjuk dengan tepat keterampilan dan kompensasi pegawai yang tidak memadai untuk kemudian dapat dikembangkan dan diperbaiki melalui program. (3) Mengetahui efektivitas seleksi/penempatan pegawai baru dan program pendidikan dan pelatihan. (4) Memberikan umpan balik kepada pegawai melalui bagaimana pandangan organisasi akan kinerja mereka. (5) Digunakan sebagai dasar untuk alokasi ganjaran seperti kenaikan gaji, pemberian insentif dan imbalan lainnya. (Rivaldo, 2022)

Dari paparan (Silaen *et al.*, 2021) tersebut dapat disimpulkan bahwa Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tanggung jawabnya merupakan pengertian dari kinerja. Tingkat keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugas secara keseluruhan di periode tertentu disebut juga dengan kinerja. Penyelesaian tugas dan tanggung jawab oleh sekelompok orang dalam suatu organisasi dapat juga disebut dengan kinerja. untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.2 Faktor-faktor kinerja

Ada 3 (tiga) hal yang dimasukkan dalam penilaian prestasi kerja, yaitu : tingkat kedisiplinan, tingkat kemampuan, serta perilaku-perilaku inovatif dan

spontan (Silaen *et al.*, 2021). Penilaian prestasi kerja yang dilakukan dapat lebih dipercaya dan obyektif, perlu dirumuskan batasan atau faktor-faktor penilaian prestasi kerja sebagai berikut menurut (Yuniarti *et al.*, 2021) :

1. *Performance*, yaitu keberhasilan atau pencapaian tugas dalam jabatan.
2. *Competency*, yaitu kemahiran atau penguasaan pekerjaan sesuai dengan tuntutan jabatan.
3. *Job Behavior*, yaitu kesediaan untuk menampilkan perilaku atau mentalitas yang mendukung peningkatan prestasi kerja.
4. *Potency*, yaitu kemampuan pribadi yang dapat dikembangkan.

Adapun juga faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut (Wildan *et al.*, 2021) antara lain :

1. Kompetensi individu (*Individual Competency*)
Mengetahui dan memahami tugas dan tanggung jawab pekerjaannya serta memiliki pengetahuan dan menerapkan peraturan dan prosedur perusahaan
2. Perilaku kerja (*Job behavior*)
Kooperatif dan kerja sama, tanggung jawab yang dikerjakan, kedisiplinann , adaptif ,fleksibilitas dan inisiatif.
3. Pencapaian kerja (*performance*)
Produktifitas dan hasil kerja karyawan, kualitas dan kuantitas yang dikerjakan karyawan

Dari pemaparan faktor-faktor kinerja tersebut dapat disimpulkan bahwa perilaku inovasi dan spontan, kemampuan, dan tingkat kedisiplinan merupakan salah satu indikator dalam penilaian kerja, adapun faktor-faktor kinerja karyawan antara lain performance atau keberhasilan dalam menjalankan pekerjaan, *Competency* atau kompetensi yang dimiliki karyawan, *job behavior* atau kesediaan untuk berperilaku yang mendukung peningkatan prestasi kerja dan *potency* atau potensi yang bisa dikembangkan karyawan.

2.1.3.3 Indikator kinerja

Kinerja karyawan sebagai prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik berkualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan persatuan periode dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Nurfitriani, 2022). Untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa indikator kerja, antara lain menurut (Silaen *et al.*, 2021) :

1. Kualitas (*Quality*)
Merupakan tingkatan proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan sempurna.
2. Kuantitas (*Quantity*)
Merupakan produksi yang dihasilkan dapat juga ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah
3. Ketepatan waktu (*Timelines*)
Merupakan Dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.
4. Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*)
Merupakan tingkatan Dimana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku, dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.
5. Hubungan antar perorangan (*interpersonal impact*)
Merupakan tingkatan Dimana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan lain dan juga pada bawahan.

Indikator- indikator pada kinerja juga dikemukakan (Rivaldo, 2022) antara lain :

1. Kualitas
Tingkat kesalahan kerusakan, kecerdasan.
2. Kuantitas
Yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan
3. Penggunaan waktu dalam kerja
Yaitu Tingkat ketidakhadiran, keterlambatan waktu kerja efektif atau jam kerja hilang
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja
5. Kedisiplinan
Dalam mengerjakan tugas atau bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan oleh atasan.

Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan kinerja merupakan kuantitas dan kualitas dari hasil tanggung jawab yang dikerjakan karyawan. Ada beberapa indicator untuk menilai kinerja karyawan antara lain terkait dengan kualitas karyawan, kuantitas karyawan, ketepatan waktu dalam bekerja, ke efektivitasan biaya dalam menjalankan organisasi serta hubungan antar pelaku organisasi yang baik.

Penelitian terdahulu

Tabel 2.2
Penelitian terdahulu

NO	Judul/ nama / Tahun	Variable X	Variable Y	Model Analisis	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> terhadap	X1: <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Y1: kepuasan kerja Y2: kinerja	Struktural berbasis varian	<i>Organization citizenship behavior (OCB)</i>

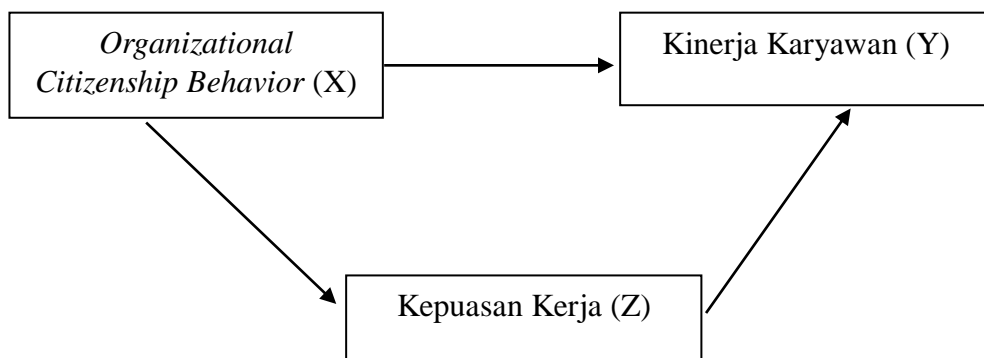
	kepuasan kerja dan kinerja karyawan (studi kasus pada PT. Contect Jaya Medan)/ Enita Rosmika / 2023	(<i>OCB</i>)			berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, <i>OCB</i> juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
2	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (studi kasus pada PT, Pillaren Medan)/ Anwar SE,MM./2021	X1: <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Y1: kepuasan kerja Y2: kinerja	Structural Berbasis Varian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>OCB</i> berpengaruh positif signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Makin tinggi kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi sebagian (partly mediation) hubungan antara <i>OCB</i>

					dengan kinerja karyawan.
3	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PG Krebbe Baru Malang/ Endah Rahayu Lestari / 2018	X1: <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Y1: kepuasan kerja Y2: kinerja	Struktural Bebasis Varian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Makin tinggi kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi sebagian (partly mediation) hubungan antara OCB dengan kinerja karyawan
4.	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> terhadap	X 1: <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Y1: kinerja Z: kepuasan kerja	Analisis deskriptif variabel	OCB tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan

kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada produksi PVC di UD. Untung Jaya Sidoarjo/ Ricky Lukito /2020	(OCB)			karyawan dan OCB tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
---	-------	--	--	--

Kerangka konseptual

Bedasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun suatu kerangka konseptual dalam penelitian ini seperti yang disajikan dalam gambar berikut :



Gambar 2.1 Model Konseptual

Dari gambar tersebut peneliti mengilustrasikan bahwa variabel independent yang terdiri *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (X2), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (X3), kepuasan karyawan (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (X3), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja (X3) melalui Kepuasan Kerja (X2) baik secara parsial maupun simultan.

Pengembangan Hipotesis

1. Hubungan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kepuasan Kerja

Perilaku OCB merupakan sikap seseorang melakukan kontribusi diluar ataupun melebihi pekerjaannya untuk memajukan organisasi. Seseorang yang memiliki perilaku OCB adalah seseorang yang memiliki loyalitas yang tinggi dan dengan sendirinya akan merasa nyaman dan aman dalam pekerjaannya. sedangkan kepuasan kerja adalah perasaan positif yang timbul dari pengalaman ataupun hasil pekerjaannya.

Perilaku OCB ini dapat menguntungkan perusahaan sehingga dianggap penting dalam keberhasilan suatu perusahaan, oleh karena itu perlunya dimunculkan dan ditingkatkan, kepuasan dapat digambarkan melalui banyak faktor, seperti kesesuaian gaji, fasilitas kerja, hubungan dengan rekan kerja, kesempatan karyawan untuk maju, dll. Kepuasan tersebut menimbulkan perilaku OCB, tetapi jika perilaku ini dilakukan terus menerus atau menjadi hal utama sebaliknya perilaku OCB dapat mempengaruhi rasa kepuasan karyawan dalam pekerjaannya.

OCB juga dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui beberapa cara, salah satunya adalah dengan meningkatkan rasa saling percaya dan kerjasama antar karyawan, OCB juga dapat membuat karyawan merasa lebih dihargai dan diakui oleh organisasi, sehingga meningkatkan kepuasan kerja mereka. Hal tersebut juga memberikan timbal balik positif, yaitu ketika karyawan merasakan kepuasan kerja yang tinggi akibat OCB mereka, mereka cenderung untuk terus berperilaku tersebut hal ini menciptakan siklus positif dimana OCB meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya memotivasi lebih banyak OCB.

Kemudian dampak lain adalah karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka, cenderung merasa lebih memiliki organisasi. Rasa memiliki ini dapat memicu keinginan untuk membantu organisasi sukses, yang terwujud melalui perilaku OCB. kemudian karyawan yang puas lebih termotivasi untuk melampaui harapan dan berkontribusi positif pada organisasi. Motivasi yang tinggi dapat mendorong mereka untuk menunjukkan perilaku OCB.

Maka dari itu hubungan antara OCB dan kepuasan kerja saling menguatkan. OCB dapat meningkatkan kepuasan kerja, dan sebaliknya kepuasan kerja dapat mendorong

OCB. Organisasi yang ingin meningkatkan keduanya perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya juga.

Hal ini didukung oleh penelitian (Anwar, 2021) dan (Lestari & Ghaby, 2018) yang menyatakan bahwa OCB dapat meningkatkan rasa saling percaya dan dihargai sehingga seorang karyawan merasa puas dalam pekerjaannya maka dari itu **H1** : Diduga *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (X1) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (X2) karyawan pada Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang

2. Hubungan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja Karyawan

Keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh sikap karyawan melakukan tugas yang sesuai deskripsi pekerjaannya namun juga mengerjakan diluar deskripsi kerjanya.

Kinerja karyawan dari sebuah organisasi perusahaan tergantung pada sumber daya manusia yang ada, kinerja karyawan sumber daya yang tinggi akan mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yaitu perilaku melebihi apa yang distandarkan perusahaan yang memberi ikatan kuat antara karyawan dengan perusahaan sehingga mampu menjalankan kewajiban baik sesuai dengan peran dan jabatannya di perusahaan. Bahkan bisa dikatakan perusahaan yang menginginkan karyawan melakukan pekerjaannya diluar pekerjaannya memiliki keunggulan dibanding perusahaan lain, maka dari itu banyak perusahaan yang menginginkan para karyawannya memiliki perilaku OCB.

Faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. OCB juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja, karyawan dengan OCB yang tinggi akan meningkatkan produktivitas dan kesuksesan dirinya didalam suatu organisasi.

Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi disebut dengan kinerja. Adanya perilaku OCB ini diyakini dapat meningkatkan produktivitas kerja pada karyawan, artinya seorang dapat dikatakan bekerja dengan optimal ketika sudah memiliki perilaku OCB sehingga dapat dikatakan OCB dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

OCB memiliki hubungan yang positif dengan kinerja dikarenakan dapat meningkatkan produktivitas, OCB membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kooperatif. Hal ini meningkatkan semangat dan motivasi karyawan, sehingga meningkatkan produktivitas. OCB juga dapat meningkatkan kualitas kerja, OCB mendorong karyawan untuk membantu dan belajar dari satu sama lain. Hal ini meningkatkan kualitas kerja dan menghasilkan produk yang lebih baik. OCB juga membantu menyelesaikan masalah konflik dengan cara yang konstruktif. Hal ini menciptakan lingkungan yang harmonis dan efisien. Kemudian OCB juga meningkatkan retensi karyawan, karyawan yang menunjukkan OCB merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih cenderung untuk bertahan di organisasi.

Semakin tinggi OCB yang ditunjukkan karyawan, semakin tinggi pula kinerja mereka. OCB juga dapat meningkatkan kinerja karyawan dari meningkatkan efektivitas tim, maksudnya OCB seperti membantu

Hal ini didukung oleh penelitian (Triandani, 2017) dan (Nufus, 2011) yang menyatakan OCB memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan karena dapat meningkatkan semangat, motivasi, produktivitas sehingga kualitas kerja meningkat.
H2 : : Diduga *organization citizenship behavior* (OCB) (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (X3) pada Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang.

3. Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang dimiliki karyawan yang mencintai pekerjaannya. Perasaan ini dapat dilihat dari kedisiplinan, moral, kerajinan, prestasi. Kepuasan kerja dapat dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan atau juga kombinasi luar dan dalam pekerjaannya. Kinerja karyawan dapat dikatakan baik jika adanya kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan sehingga dapat dikatakan kinerja karyawan yang baik juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja pada diri karyawan.

Kepuasan kerja adalah bagaimana sikap karyawan dalam menilai pekerjaannya sendiri. Jika karyawan memiliki rasa puas akan pekerjaan yang tinggi, maka akan memberikan energi positif terhadap pekerjaannya, dan jika ia merasa tidak puas, maka akan memberikan respon yang negatif terhadap pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja akan

berdampak pada pekerjaan menjadi mengurangnya tingkat absensi, memberikan kontribusi yang positif, dan karyawan akan tetap bersama organisasi.

Pengaruhnya kepuasan kerja terhadap kinerja menjadi suatu hal yang penting untuk keberhasilan suatu perusahaan, maka dari itu kepuasan kerja dibutuhkan untuk mendongkrak kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat didapatkan melalui kenaikan gaji, peluang promosi jabatan, penghargaan, hubungan kerja, dsb.

Hal ini didukung oleh penelitian (Wijaya, 2018) dan (Nurrohmat & Lestari, 2021) (Larasati & Suhermin, 2021) menyatakan rasa positif dari kepuasan kerja mampu memberikan dampak positif bagi pekerjaan, sehingga karyawan dapat memberikan hasil yang maksimal dalam pekerjaan mereka.

H3 Diduga kepuasan kerja (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (X3) pada Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang.

4. Hubungan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku karyawan yang tidak secara langsung dituntut oleh deskripsi pekerjaan mereka, namun bermanfaat bagi organisasi secara keseluruhan. Perilaku ini bersifat sukarela, namun dapat meningkatkan efektivitas dan kelancaran operasional organisasi. Sedangkan kepuasan kerja mengacu pada perasaan positif atau negative seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi, produktif, dan loyal terhadap organisasi.

Dengan kesadaran untuk melakukan pekerjaan diluar deskripsi pekerjaannya dengan alasan demi melancarkan produksi dan performa perusahaan Dimana kelancaran pekerjaan tersebut tidak cukup hanya melakukan tugas-tugasnya, namun mereka dengan sukarela melakukan ekstra sebagai salah satu bentuk loyalitas karyawan terhadap perusahaan dan hal tersebut dapat membentuk rasa kepuasan terhadap kerja karyawan.

Apabila perusahaan merancang pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan, supervise, oleh pimpinan yang senantiasa mendukung dan memotivasi

karyawan dan memberikan kesempatan maju dampaknya yaitu karyawan akan bekerja secara maksimal dan berusaha memberikan kinerja yang terbaik.

Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memediasi sebagian (*partly mediation*) hubungan antara OCB dan kinerja karyawan yang artinya perilaku OCB yang disertai meningkatnya kepuasan kerja mampu memberikan pengaruh yang lebih baik terhadap kinerja karyawan.

Hal ini didukung oleh penelitian (Anwar, 2021) dan (Lestari & Ghaby, 2018). Menyatakan melakukan ekstra dari pekerjaan dengan sukarela salah satu bentuk loyalitas karyawan terhadap perusahaan hal tersebut merupakan bentuk rasa kepuasan kerja karyawan, sehingga dapat dilihat hasil kerja karyawan lebih berkualitas.

H4 : *Diduga Organizational Citizenship Behavior (OCB) (X1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (X3) melalui Kepuasan Kerja (X2) pada Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang.*

Berdasarkan fakta – fakta hubungan antar *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan kepuasan kerja, *organizational citizenship* dengan kinerja karyawan dan kepuasan dengan kinerja karyawan, maka penulis memiliki keinginan untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh antara *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, oleh karena itu penulis mengangkat judul **penelitian “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang”**