

## BAB II KAJIAN TEORI

### A. Kajian Teori

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

Robbins, (2015), perilaku kewarganegaraan atau *organizational citizenship behavior* adalah tindakan sukarela yang berperan dalam mempengaruhi lingkungan psikologis dan sosial di lingkungan kerja. Dengan kata lain, perusahaan atau organisasi yang ingin mencapai kesuksesan memerlukan karyawan yang tidak hanya melakukan tugas rutin, tetapi juga mampu menciptakan kinerja yang melebihi ekspektasi. Perilaku ini tidak diwajibkan oleh persyaratan peran atau deskripsi pekerjaan yang secara tegas ditetapkan dalam kontrak dengan organisasi, melainkan merupakan pilihan personal.

##### a. **Faktor-Faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Faktor-faktor internal yang membentuk *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dapat diidentifikasi melalui berbagai elemen yang berpotensi memengaruhi peningkatan OCB karyawan. Oleh karena itu, penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan untuk memahami penyebab atau pendorong terjadinya OCB dalam lingkungan mereka (Robbins, 2016).

Menurut Robbins, (2016), terdapat dua faktor utama yang memengaruhi peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu:

Faktor Internal:

### 1. Kepuasan Kerja

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih mungkin untuk memberikan respons positif terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Mereka mungkin lebih condong untuk berbicara dengan baik tentang organisasi tersebut, memberikan bantuan kepada rekan kerja mereka, dan bahkan mungkin melebihi target kinerja yang telah ditetapkan. Selain itu, karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka juga dapat lebih patuh terhadap tugas yang diberikan, karena mereka ingin mengulang pengalaman positif yang mereka rasakan dalam lingkungan kerja mereka.

### 2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana karyawan mengidentifikasi diri mereka dengan organisasi dan tujuan organisasi, serta keinginan mereka untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Tingkat komitmen organisasi ini memiliki potensi untuk memengaruhi berbagai aspek perilaku kerja karyawan, termasuk sikap-sikap yang tampak, penilaian akhir mereka terhadap pekerjaan, dan tingkat keterlibatan mereka dalam kelompok kerja.

### 3. Kepribadian

Perbedaan antar individu merupakan faktor yang memiliki pengaruh signifikan dalam perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) seorang karyawan. Dengan kata lain, karakteristik individu memiliki

peran yang sangat penting dalam menentukan sejauh mana seorang karyawan akan menampilkan OCB.

#### 4. Moral Karyawan

Moralitas merujuk pada aturan atau pedoman yang mengenai penilaian atas tindakan yang dilakukan dengan niat yang sadar, menurut (Robbins, 2016) juga mengungkapkan bahwa moralitas mencakup tanggung jawab etis individu terhadap masyarakat atau organisasi tempat mereka berada.

#### 5. Motivasi

Robbins, (2016), mendefinisikan motivasi sebagai kesiapan untuk mengerahkan usaha yang maksimal guna mencapai tujuan organisasi, sesuai dengan kemampuan usaha tersebut dalam memenuhi berbagai kebutuhan individu.

#### Faktor Eksternal:

##### 1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merujuk pada preferensi atau orientasi pemimpin dalam mengarahkan tindakan bawahannya untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

##### 2. Kepercayaan pada Pimpinan

Kepercayaan, yang juga dikenal sebagai trust, adalah keyakinan seseorang terhadap orang lain, yang bersandar pada integritas, keandalan, dan perhatian individu tersebut.

##### 3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi, seperti yang dijelaskan oleh Schein dalam studi yang dilakukan oleh (Robbins, 2016), merujuk pada pola berbagi

makna yang dianut oleh anggota organisasi, yang digunakan untuk membedakan organisasi tersebut dari yang lain.

**b. Dimensi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)**

Menurut, membangun OCB menjadi 5 dimensi yaitu sebagai berikut:

1. *Altruisme*, adalah tindakan membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugasnya, seperti memberi bantuan secara sukarela kepada rekan kerja yang terlalu banyak pekerjaan atau melaksanakan pekerjaan rekan kerja yang absen.
2. *Courtesy*, adalah perilaku yang berkaitan dengan menjaga hubungan kerja yang baik, seperti mendorong rekan kerja yang mungkin kurang produktif dalam pekerjaan mereka.
3. *Sportmanship*, adalah perilaku yang mencakup penerimaan terhadap situasi yang tidak menyenangkan atau kurang ideal, seperti menghindari keluhan yang tidak penting dan menghadapi kenyataan dengan bijak.
4. *Civic Virtue*, adalah tindakan tanggung jawab untuk aktif berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, seperti menghadiri pertemuan yang mungkin tidak wajib bagi mereka sendiri tetapi bermanfaat bagi perusahaan, serta bersedia mengikuti dan mendukung perubahan yang terjadi di dalam perusahaan. Mereka juga memiliki inisiatif untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.

5. *Conscientiousness*, adalah dedikasi dalam bekerja dan usaha untuk mencapai hasil di atas standar yang telah ditetapkan, seperti bekerja dengan tekun sepanjang hari, tidak menyia-nyiaikan waktu, mematuhi semua aturan perusahaan, dan bersedia dengan sukarela melaksanakan tugas yang bukan menjadi tanggung jawab mereka.

## 2. Motivasi Kerja

Dalam pandangan Mathis, (2006), motivasi adalah dorongan internal dalam diri seseorang yang menggerakkan mereka untuk melakukan tindakan tertentu. Biasanya, seseorang melakukan tindakan tersebut karena memiliki alasan tertentu yang ingin dicapai. Berbagai pendekatan digunakan untuk memahami motivasi, karena berbagai teori telah mengembangkan sudut pandang dan model mereka sendiri dalam hal ini.

Teori motivasi McClelland menjelaskan bahwa individu dimotivasi oleh keinginan akan kekuasaan (*power*), pencapaian (*achievement*) dan afiliasi (*affiliation*) dimana para individu akan memiliki kombinasi akan ketiga motivasi tersebut dan menunjukkan satu motivasi yang paling tinggi dibandingkan dengan kedua motivasi lainnya. Teori motivasi McClelland ini tidak hanya digunakan dalam dunia akademis, namun juga dalam dunia bisnis dengan membuat dan ikut membantu beberapa program pelatihan pada perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja individu (Johnson Joy et al., 2018).

### b. Indikator motivasi kerja:

Menurut Mind Tools, (2017), berikut adalah tiga motivasi milik DavidMcClelland meliputi:

1. Motivasi Berprestasi (nAch): Motiv untuk mencapai prestasi seseorang yang termotivasi tinggi untuk mencapai prestasi akan memiliki ciri-ciri memiliki dorongan yang kuat untuk menetapkan dan mencapai tujuan, mempertimbangkan setiap risiko dengan matang untuk meraih tujuan, merasa senang menerima umpan balik terkait kemajuan dan pencapaian mereka, serta menikmati bekerja secara mandiri atau berkolaborasi dengan individu yang memiliki motivasi pencapaian yang sejalan seperti kemajuan dan prestasi yang mereka capai.

2. Motivasi Hubungan (nAff): Motiv untuk membina hubungan individu yang memiliki motivasi besar untuk membangun hubungan cenderung menginginkan hubungan yang harmonis dengan orang lain dan ingin merasa diterima oleh orang lain. Mereka berusaha untuk menyesuaikan diri dengan norma dan nilai-nilai lingkungan mereka, dan memilih pekerjaan yang dapat membawa dampak positif pada hubungan interpersonal. Mereka senang menjadi bagian dari kelompok dan memberikan prioritas tinggi pada interaksi sosial. Biasanya, mereka memberikan pelayanan maksimal kepada pelanggan dan dalam situasi interaksi dengan pelanggan (seperti pelayanan pelanggan dan interaksi dengan klien).

3. Motivasi Kekuasaan (nPow): motiv untuk memiliki kekuasaan seseorang yang memiliki motivasi tinggi terkait keinginan

akan kekuasaan akan menunjukkan ciri-ciri ingin mengendalikan dan memengaruhi orang lain, merasa senang meraih kemenangan dalam argumen, menikmati kompetisi dan pencapaian kemenangan, serta merasa senang memiliki status yang tinggi dan diakui oleh orang lain.

### **3. Kepuasan Kerja**

Luthans, n.d.(2009) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi positif atau perasaan senang yang timbul dari penilaian individu terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja mereka. Individu yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sementara individu yang merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan tersebut.

#### **a. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Herzberg (2017), faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja meliputi:

1. Faktor Motivator, juga dikenal sebagai faktor intrinsik, berkaitan dengan kepuasan kerja. Motivator ini dapat mengubah seseorang dari keadaan tanpa kepuasan menjadi puas. Beberapa contohnya mencakup:
  - a. Peluang promosi
  - b. Peluang pertumbuhan pribadi
  - c. Pengenalan
  - d. Tanggung jawab
  - e. Prestasi

2. Faktor Higiene, yang juga dikenal sebagai faktor ekstrinsik, dapat menggeser seseorang dari keadaan ketidakpuasan menjadi tanpa kepuasan. Faktor ini bukan penyebab kepuasan, melainkan elemen pemeliharaan yang perlu diberikan kepada karyawan. Ini mencakup:

- a. Pengawasan
- b. Kondisi kerja
- c. Kebijakan dan administrasi Perusahaan
- d. Hubungan antar pribadi
- e. Kualitas supervisi

**b. Indikator Kepuasan Kerja**

Indikator kepuasan kerja yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Hasibuan, (2014) dan *Colquitt, et al*, (2015), yang mencakup:

1. Pekerjaan itu sendiri, Pekerjaan yang cocok adalah sumber kepuasan bagi karyawan, di mana pekerjaan dianggap sebagai peluang untuk pembelajaran, penerimaan tanggung jawab, dan perkembangan karir karyawan.
2. Gaji, Besarnya gaji yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan harus sejalan dengan tingkat tanggung jawab yang mereka emban dalam pekerjaan.
3. Promosi, Promosi dapat memiliki berbagai bentuk yang berbeda, dan dapat mencakup penghargaan seperti promosi berdasarkan senioritas atau kinerja, serta promosi dengan kenaikan gaji.



4. Pengawasan, Gaya pengawasan yang diterapkan dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Pendekatan pengawasan yang berfokus pada karyawan dan atmosfer partisipasi dalam pengambilan keputusan dapat memiliki dampak signifikan pada pekerjaan karyawan.
5. Rekan kerja, Kerja sama antara anggota kelompok kerja dalam menyelesaikan tugas pekerjaan saling mendukung satu sama lain. Hal ini meningkatkan efektivitas pekerjaan dan memiliki dampak positif yang tinggi terhadap tingkat kepuasan kerja.

### B. Penelitian Terdahulu

Pada penelitian ini, menjalankan studi dengan dukungan dari penelitian sebelumnya yang telah ada. Penelitian sebelumnya ini berperan sebagai sumber referensi data kami dalam penelitian saat ini, di mana kami membandingkan hasil analisis sebelumnya dengan hasil analisis kami, dan menjadikannya sebagai landasan untuk konduktivitas penelitian kami. Di bawah ini, kami mencantumkan beberapa penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik yang kami teliti.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Penelitian Terdahulu	Keterangan
1.	<b>Author, Tahun</b>	Alif, (2015)
	<b>Variabel</b>	Motivasi Kerja(X1),Pengembangan Karir(X2), Lingkungan Kerja(X3), OCB (Y),Kepuasan Kerja(Z)
	<b>Tujuan</b>	Mengevaluasi dampak Motivasi terhadap kepuasan kerja, mengevaluasi dampak pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, mengevaluasi lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, mengevaluasi dampak motivasi terhadap OCB,

No	Penelitian Terdahulu	Keterangan
		mengevaluasi dampak pengembangan karir terhadap OCB, mengevaluasi dampak lingkungan kerja terhadap OCB, dan untuk mengevaluasi pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB.
	<b>Populasi</b>	Seluruh karyawan Perusahaan LPG
	<b>Sampel</b>	Sebesar 158 responden
	<b>Metode Pengumpulan Data</b>	Menggunakan kuisioner, menggunakan pendekatan penelitian Kuantitatif
	<b>Analisis Data</b>	Structural Equation Modeling
	<b>Temuan Penelitian</b>	Motivasi dalam pekerjaan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja. Di sisi lain, perkembangan karir tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja juga berperan positif dan signifikan dalam meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Namun, motivasi kerja tidak memberikan dampak positif dan signifikan pada perilaku anggota organisasi. Sementara perkembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku anggota organisasi. Lingkungan kerja tidak memiliki dampak positif dan signifikan pada perilaku anggota organisasi. Selain itu, kepuasan kerja secara positif dan signifikan memengaruhi perilaku kewarganegaraan dalam organisasi dan juga memiliki pengaruh positif pada perilaku anggota organisasi melalui kepuasan kerja.
2.	<b>Author, Tahun</b>	Monikasari & Hidayat, (2019)
	<b>Variabel</b>	Kepuasan kerja (X1), Motivasi Kerja (X2), OCB (Y),
	<b>Tujuan</b>	Mengevaluasi dampak kepuasan kerja terhadap OCB, mengevaluasi dampak motivasi kerja terhadap OCB

No	Penelitian Terdahulu	Keterangan
	<b>Populasi</b>	Berjumlah 38 orang
	<b>Sampel</b>	Sebanyak 38 responden
	<b>Metode Pengumpulan Data</b>	Kuisisioner, menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif
	<b>Analisis Data</b>	analisis regresi linier berganda yang diolah menggunakan SPSS
	<b>Temuan Penelitian</b>	Variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja secara simultan mempengaruhi signifikan terhadap OCB
3.	<b>Author, Tahun</b>	Simon & G, n.d.(2016)
	<b>Variabel</b>	Motivasi Kerja (X), OCB (Y), Kepuasan Kerja (Z)
	<b>Tujuan</b>	Mengevaluasi dampak motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, Mengevaluasi motivasi terhadap OCB, dan untuk mengevaluasi pengaruh tingkat kepuasan terhadap OCB
	<b>Populasi</b>	42 Orang
	<b>Sampel</b>	Sebanyak 42 orang
	<b>Metode Pengumpulan Data</b>	Menggunakan kuisisioner
	<b>Analisis Data</b>	Menggunakan SEM dengan program PLS
	<b>Temuan Penelitian</b>	Motivasi kerja berdampak pada perilaku kewarganegaraan organisasi, Motivasi kerja memiliki pengaruh pada tingkat kepuasan kerja karyawan di Restaurant Halim Surabaya, Kepuasan kerja karyawan tidak memiliki dampak pada perilaku kewarganegaraan organisasi di Restaurant Halim Surabaya, Tidak ada bukti yang mendukung peran kepuasan kerja sebagai variabel mediator antara motivasi kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB).

No	Penelitian Terdahulu	Keterangan
4.	<b>Author, Tahun</b>	Khazamah et al., (2021)
	<b>Variabel</b>	Motivasi Instrinsik (X1), Lingkungan Kerja (X2), OCB (Y), Kepuasan kerja (Z)
	<b>Tujuan</b>	mengevaluasi dampak motivasi instrinsik dan lingkungan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior, dengan variabel kepuasan kerja sebagai intervening.
	<b>Populasi</b>	Seluruh pegawai dinas kependudukan dan pencatatan Bantul
	<b>Sampel</b>	50 pegawai
	<b>Metode Pengumpulan Data</b>	Menggunakan kuisisioner
	<b>Analisis Data</b>	Menggunakan SPSS
	<b>Temuan Penelitian</b>	Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja signifikan terhadap OCB, lingkungan kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap OCB, kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan.mempengaruhi OCB. Hasil uji sobel menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel perantara dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi..
5.	<b>Author, Tahun</b>	Saepudin & Djati, (2019)
	<b>Variabel</b>	Kepuasan Kerja (X), OCB (Y), Komitmen Organisasi (Z)
	<b>Tujuan</b>	Mengevaluasi dampak kepuasan kerja terhadap OCB, mengevaluasi dampak

No	Penelitian Terdahulu	Keterangan
		kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, dan mengevaluasi dampak tingkat komitmen organisasi terhadap OCB
	<b>Populasi</b>	Guru PNS dan honorer dari 4 sekolah menengah atas
	<b>Sampel</b>	Sebanyak 133 guru
	<b>Metode Pengumpulan Data</b>	Kuisisioner
	<b>Analisis Data</b>	SEM dengan aplikasi smartPLS
	<b>Temuan Penelitian</b>	Kepuasan kerja dan komitmen organisasional berdampak pada Organizational Citizenship Behavior (OCB) baik secara langsung maupun melalui peran mediasi dari komitmen organisasional.
6.	<b>Author, Tahun</b>	Ni Made Sintya Dewi, (2016)
	<b>Variabel</b>	Efikasi diri (X), OCB (Y), Kepuasan Kerja (Z)
	<b>Tujuan</b>	Untuk memahami bagaimana efikasi diri memengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi dengan menggunakan kepuasan kerja sebagai perantara di PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar.
	<b>Populasi</b>	Karyawan PT.PLN Rayon Denpasar
	<b>Sampel</b>	Sebanyak 52 responden
	<b>Metode Pengumpulan Data</b>	Kuisisioner
	<b>Analisis Data</b>	Path Analysis
	<b>Temuan Penelitian</b>	Efikasi diri memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, juga berdampak positif dan signifikan pada tingkat kepuasan kerja, yang pada gilirannya memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

No	Penelitian Terdahulu	Keterangan
7.	<b>Author, Tahun</b>	Darmawati, (2018)
	<b>Variabel</b>	Kepuasan kerja (X), OCB (Y), Komitmen Organisasi (Z)
	<b>Tujuan</b>	Mendapatkan pemahaman tentang tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang terjadi di lingkungan UNY.
	<b>Populasi</b>	565 orang karyawan
	<b>Sampel</b>	Sebanyak 113 orang
	<b>Metode Pengumpulan Data</b>	Kuisisioner
	<b>Analisis Data</b>	Analisis jalur path
	<b>Temuan Penelitian</b>	Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan UNY. Komitmen organisasi memainkan peran sebagai perantara dalam hubungan antara kepuasan kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan UNY.
8.	<b>Author, Tahun</b>	Wulandari & Prayitno, (2017)
	<b>Variabel</b>	Motivasi kerja (X1), Lingkungan Kerja (X2), OCB (Y), Komitmen Organisasi (Z)
	<b>Tujuan</b>	Mengevaluasi dampak motivasi kerja, kondisi lingkungan kerja, dan tingkat kepuasan kerja pada perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), dengan mempertimbangkan komitmen organisasi sebagai variabel yang memediasi.
	<b>Populasi</b>	48 pegawai di kantor BP3TKI Semarang
	<b>Sampel</b>	Sebanyak 48 responden
	<b>Metode Pengumpulan Data</b>	Kuisisioner

No	Penelitian Terdahulu	Keterangan
	<b>Analisis Data</b>	Regresi linear berganda dengan olah data SPSS
	<b>Temuan Penelitian</b>	Motivasi kerja, lingkungan kerja, dan tingkat kepuasan kerja memberikan dampak positif dan signifikan pada tingkat komitmen organisasi, yang selanjutnya memiliki pengaruh positif dan signifikan pada Organizational Citizenship Behavior (OCB). Kepuasan kerja berperan sebagai faktor utama dalam pembentukan komitmen organisasi, yang pada gilirannya memengaruhi OCB.
9.	<b>Author, Tahun</b>	Tan & Tarigan, (2017)
	<b>Variabel</b>	Kompensasi (X1), Kepuasan Kerja (X2), OCB (Y), Motivasi Kerja (Z)
	<b>Tujuan</b>	Untuk memahami dampak kompensasi dan kepuasan kerja pada perilaku kewarganegaraan organisasi melalui perantara motivasi kerja di 3H MotoSport.
	<b>Populasi</b>	41 orang
	<b>Sampel</b>	Sebanyak 41 orang
	<b>Metode Pengumpulan Data</b>	Kuisisioner
	<b>Analisis Data</b>	SmartPLS
	<b>Temuan Penelitian</b>	Kompensasi memiliki pengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Kompensasi juga memiliki pengaruh terhadap Motivasi Kerja. Kepuasan Kerja berpengaruh pada Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan juga berdampak pada Motivasi Kerja. Motivasi Kerja, pada gilirannya, memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Namun, tidak terdapat bukti yang mengindikasikan bahwa Motivasi Kerja berfungsi sebagai variabel perantara antara pengaruh Kompensasi terhadap Organizational Citizenship Behavior

No	Penelitian Terdahulu	Keterangan
		(OCB), maupun antara pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).
10.	<b>Author, Tahun</b>	Suharyono & Kusno Adi, n.d.(2013)
	<b>Variabel</b>	Motivasi (X1), Gaya kepemimpinan (X2), Kepuasan Kerja (Y), OCB (Z)
	<b>Tujuan</b>	Meneliti dampak motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan dengan mempertimbangkan Organizational Citizenship Behavior pada karyawan yang bekerja di PT. Sari Rumpun Medini Kendal.
	<b>Populasi</b>	149 Orang
	<b>Sampel</b>	Sebanyak 102 orang
	<b>Metode Pengumpulan Data</b>	Kuisisioner
	<b>Analisis Data</b>	Uji validitas analisis faktor, uji reliabilitas dengan Alpha Cronbach, uji model dengan Adjusted R2 dan F-test, pengujian hipotesis dengan regresi linier berganda dan uji t
	<b>Temuan Penelitian</b>	Motivasi dan gaya kepemimpinan memiliki dampak positif pada tingkat kepuasan kerja karyawan, entah secara langsung atau melalui Organizational Citizenship Behavior sebagai perantara.
11.	<b>Author, Tahun</b>	Nurnaningsih & Wahyono, (2017)
	<b>Variabel</b>	Kepuasan Kerja(X1), Motivasi Kerja(X2), Komitmen Organisasi(X3), Kinerja (Y), OCB (Z)
	<b>Tujuan</b>	Untuk mengevaluasi dampak Kepuasan kerja, motivasi kerja, komitmen organisasi terhadap kinerja, dengan mempertimbangkan OCB terhadap karyawan



No	Penelitian Terdahulu	Keterangan
	<b>Populasi</b>	92 Orang Karyawan
	<b>Sampel</b>	92 Karyawan
	<b>Metode Pengumpulan Data</b>	Wawancara dan Angket
	<b>Analisis Data</b>	regresi dan analisis jalu
	<b>Temuan Penelitian</b>	Kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi berdampak positif terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB). OCB juga terbukti sebagai perantara yang menghubungkan pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi pada kinerja.
<b>12.</b>	<b>Author, Tahun</b>	Suryana, (2014)
	<b>Variabel</b>	Kecerdasan emosional (X1), Leader member exchange(X2), OCB (Y), Kepuasan Kerja (Z)
	<b>Tujuan</b>	Menganalisis tentang pengaruh kecerdasan emosional terhadap tingkat kepuasan kerja, menginvestigasi dampak hubungan leader member exchange (LMX) terhadap tingkat kepuasan kerja, meneliti pengaruh kepuasan kerja pada Organizational Citizenship Behavior (OCB), mengkaji efek kecerdasan emosional pada OCB, mengevaluasi dampak hubungan leader member exchange (LMX) pada OCB, serta menganalisis peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kecerdasan emosional dengan OCB dan hubungan antara leader member exchange (LMX) dengan OCB.
	<b>Populasi</b>	211 orang
	<b>Sampel</b>	Sebanyak 211 responden
	<b>Metode Pengumpulan Data</b>	Penyebaran kuisioner langsung kepada responden

No	Penelitian Terdahulu	Keterangan
	<b>Analisis Data</b>	SEM dengan program Amos
	<b>Temuan Penelitian</b>	Kecerdasan emosional memberikan dampak positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja, Leader Member Exchange (LMX) memiliki dampak positif dan signifikan pada tingkat kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja berdampak positif dan signifikan pada Organizational Citizenship Behavior (OCB). Kecerdasan emosional juga memiliki dampak positif dan signifikan pada OCB, dan Leader Member Exchange (LMX) memberikan dampak positif dan signifikan pada OCB. Kepuasan kerja memainkan peran sebagai mediator dalam hubungan antara kecerdasan emosional dan OCB, serta dalam hubungan antara Leader Member Exchange (LMX) dan OCB.

Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada penggunaan variabel yang serupa, yaitu Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Sedangkan perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini yaitu pada alat analisis, objek penelitian, populasi, dan waktu penelitian. Penelitian ini menggunakan objek penelitian yang dilakukan di RSUD Dr. Soedomo Trenggalek dengan karyawan sebagai populasi penelitian dan waktu penelitian tersebut dilakukan pada tahun 2023.

### C. Hubungan Antar Variabel

Setiap variabel memiliki hubungan saling mempengaruhi dengan variabel lainnya yang bersifat timbal balik.

### 1. Hubungan antara Motivasi Kerja dengan *Organization Citizenship Behavior* (OCB)

Motivasi kerja yang tinggi dari karyawan memiliki dampak besar terhadap produktivitas mereka. produktivitas yang optimal dari karyawan memiliki kontribusi signifikan terhadap kemajuan organisasi. Ini membawa manfaat besar bagi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja. Motivasi kerja yang optimal ini juga dapat memicu munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pada individu tersebut. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu (Simon, 2016) telah membuktikan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Restaurant Halim Surabaya;

### 2. Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja

Motivasi merupakan faktor yang dapat meningkatkan kepuasan pekerja dalam menjalankan pekerjaannya. Dalam pandangan (Luthans, 2006), motivasi didefinisikan sebagai proses awal yang mendorong seseorang untuk bertindak sebagai respons terhadap kebutuhan fisik dan psikis, yaitu suatu dorongan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi dalam konteks pekerjaan dapat berperan sebagai dorongan internal yang memengaruhi perilaku seseorang dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, seperti yang dijelaskan oleh (Rivai, 2001).

### 3. Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Robbins, (2007), jika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, maka mereka akan memiliki keyakinan terhadap hasil yang dicapai, perlakuan yang adil, serta prosedur yang sesuai. Dalam situasi seperti ini, karyawan akan bersedia melakukan tindakan lebih dari yang diharapkan oleh organisasi dengan sukarela. Kontribusi tambahan ini, yang melebihi harapan yang telah disebutkan sebelumnya, dapat dijelaskan oleh (Organ, MacKenzie, 2006) sebagai perilaku karyawan yang dilakukan secara sukarela, tulus, dengan antusiasme, tanpa perlu perintah atau pengawasan, dan tidak dipengaruhi oleh insentif finansial, dan dapat memberikan kontribusi positif terhadap kinerja organisasi.

#### 4. Hubungan antara Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja adalah aspek yang penting dalam sebuah perusahaan. Karyawan akan menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* jika mereka merasa sangat puas dengan pekerjaan mereka. Selain Motivasi kerja yang memegang peran utama dalam mendorong perilaku OCB yaitu kepuasan kerja juga merupakan faktor yang dapat memicu perilaku OCB pada karyawan. Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan (Sugiati dan Umi, 2014) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel memediasi antara motivasi dan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

#### **D. D. Kerangka Pikir**

Kerangka pikir adalah alur pikiran yang membentuk dasar dari penelitian, diperkuat oleh teori-teori dan penelitian sebelumnya. Penelitian ini bertujuan untuk memahami dampak atau pengaruh dari Motivasi Kerja sebagai variabel bebas (X) melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi (Z) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel terikat (Y)

1. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Seorang karyawan yang merasa termotivasi terhadap pekerjaannya dengan begitu akan menunjukkan sikap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh , (Arden, 1957) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini dapat terjadi karena tingkat motivasi yang tinggi mendorong karyawan untuk memperkuat karakter mereka. Karyawan yang termotivasi memiliki dorongan untuk memenuhi standar pribadi mereka dan mengejar pekerjaan yang mengharuskan kemampuan khusus. Selain itu, karyawan akan lebih berfokus pada mencapai tujuan perusahaan dan, sebagai akibatnya, akan menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi yang positif. Hal ini berarti bahwa karyawan akan lebih menghormati perusahaan dan akan menerapkan perilaku sesuai dengan deskripsi kerja dan tanggung jawab tambahan yang mungkin ada. Berdasarkan temuan teori dari

penelitian diatas, menunjukkan secara garis besar motivasi kerja mempunyai hubungan positif dengan perilaku *organizational citizenship behavior*.

## 2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Karyawan yang memiliki Motivasi kerja yang tinggi mendorong individu untuk menetapkan dan mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka. Pencapaian ini dapat meningkatkan rasa pencapaian dan kepuasan kerja karena individu merasa berhasil dan produktif. karyawan cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi secara positif, merasa puas dengan pekerjaan mereka, dan memandang pekerjaan sebagai bagian integral dari pencapaian tujuan hidup mereka. Oleh karena itu, meningkatkan motivasi kerja dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja di antara anggota tim atau karyawan.

## 3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

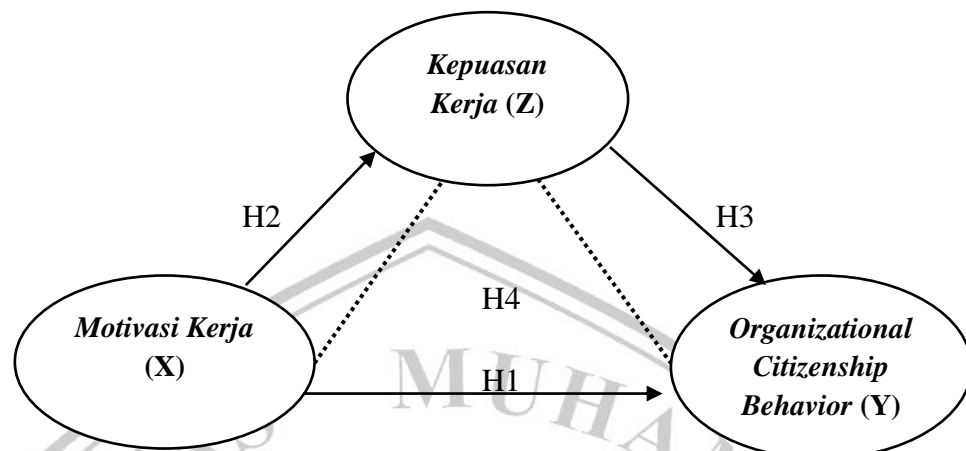
Tingkat kepuasan seorang karyawan terhadap pekerjaannya dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman baginya. Akibatnya, karyawan dapat bekerja dengan lebih efektif. Karyawan yang merasa puas cenderung bersikap positif terhadap organisasinya, membantu rekan kerja atau orang lain, dan berusaha untuk memberikan kontribusi yang lebih dari yang diharapkan dalam pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan temuan (Wulani, 2005), yang menunjukkan bahwa responden yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki kecenderungan untuk memiliki tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi. Hasil tersebut

menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat OCB. Dengan kata lain, jika seorang perawat merasa puas dengan pekerjaannya, maka kemungkinan tingkat OCB yang ditunjukkan oleh perawat tersebut juga akan meningkat.

4. Kepuasan Kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja menjadi hal penting dalam instansi Perusahaan. Sebagai hasil dari tingkat kepuasan kerja yang tinggi, karyawan akan menunjukkan perilaku yang sesuai dengan aspek dan karakteristik OCB dalam pekerjaannya. Kepuasan yang tinggi akan mendorong karyawan untuk memiliki perilaku, seperti membantu rekan kerja dan berkontribusi untuk kemajuan organisasi. Motivasi kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai, melalui tingkat dedikasinya, akan menggerakkan semangat kerja yang melekat dalam dirinya. Dengan tingkat motivasi kerja yang tinggi tersebut, pegawai akan secara maksimal menyalurkan kemampuannya untuk kepentingan perusahaan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Sejalan dengan penelitian (Novan Riansyah, 2018), menunjukkan hasil bahwa bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan motivasi kerja secara simultan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian



### E. Hipotesis

Dengan merujuk pada perumusan permasalahan dan telaah literatur yang telah diuraikan sebelumnya, beberapa asumsi atau dugaan dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Sutanto (2014), yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Hal ini dapat terjadi karena tingkat motivasi yang tinggi mendorong karyawan untuk memperkuat karakter mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian (Novan Riansyah, 2018) Adanya hubungan positif antara motivasi kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) dapat dinyatakan sebagai berikut: "bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior (OCB)". Hasil penelitian tersebut mendukung rumusan hipotesis dalam penelitian ini, yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1: Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*



Penelitian yang dilakukan oleh Karmita et al., (2015) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi adanya dorongan atas pekerjaan sehingga semakin tinggi juga kepuasan terhadap pekerjaan. Sejalan dengan penelitian (Drake & Salter, 2007), (Anyim et al, 2012), serta (Kiruja, 2013) bahwa Motivasi merupakan alat yang membantu manajemen dalam menarik tenaga kerja. Ketika motivasi hadir, ini dapat meningkatkan tingkat semangat karyawan untuk menyelesaikan tugas mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya mendukung merumuskan hasil penelitian sebagai berikut:

H2: Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan Wulani, (2005) yang menunjukkan Hasil penelitian bahwa responden yang mengalami kepuasan dalam pekerjaan mereka yang tinggi cenderung akan mengalami OCB yang tinggi pula. Hal ini membuktikan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif serta signifikan terhadap OCB. penelitian ini sejalan dengan penelitian (Novan Riansyah, 2018) terdapat pengaruh variabel kepuasan kerja memiliki dampak positif terhadap organizational citizenship behavior (OCB). hal ini menunjukkan tingkat kepuasan kerja karyawan semakin tinggi maka membuat karyawan nyaman atas kerjanya sehingga memberikan bantuan kepada orang lain atau rekan kerjanya, dan berusaha untuk melampaui ekspektasi dalam

pekerjaannya. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya mendukung merumuskan hasil penelitian sebagai berikut:

H3: Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

Penelitian yang dilakukan oleh Rini Fatmawati, (2021) Temuan penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki korelasi positif dan signifikan dengan kepuasan kerja dan OCB, sementara juga ada hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan OCB. Secara keseluruhan, kepuasan kerja tampaknya berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut, meskipun dampaknya dapat bervariasi secara spesifik karena perbedaan karakteristik yang dimiliki oleh para karyawan. Sejalan dengan penelitian (Hari Sucahyowati, 2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior, Kepuasan kerja sebagai variabel intervening motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Berdasarkan pemaparan diatas maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

H4: Motivasi Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui Kepuasan Kerja sebagai mediasi