

---

---

# Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

---

---

Anwar SE, MM  
Universitas Amir Hamzah  
anwar.nuar1963@gmail.com

## Abstrak

Keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja karyawan sebagai sumber daya manusia yang merupakan elemen penting dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sebuah perusahaan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kepuasan kerja. OCB merupakan perilaku karyawan di luar tugas yang tercantum pada deskripsi pekerjaannya. Lima dimensi OCB adalah *altruism*, *conscientiousness*, *sportmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosi seseorang yang menyenangkan atas hasil pencapaian karya, lingkungan kerja, maupun kehidupan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh OCB dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Responden penelitian adalah karyawan PT. Pillaren Medan. Teknik pengambilan sampel adalah *stratified random sampling*. Pengembangan model menggunakan pemodelan struktural. Pengolahan data menggunakan *Partial Least Square* (PLS). 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.

**Kata kunci:** kepuasan kerja, kinerja karyawan, *organizational citizenship behavior* (OCB).

Keyword : kepuasan kerja, kinerja karyawan, *organizational citizenship behavior* (OCB).

## I. PENDAHULUAN

Karyawan sebagai sumber daya strategis merupakan tulang punggung organisasi, sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya akan memengaruhi kinerjanya. Menurut Fauth, Bevan, dan Mills (2009) keberhasilan organisasi tergantung pada masukan yang berasal dari ide-ide, inovasi, dan kreativitas dari karyawan. Indikator-indikator kinerja karyawan dapat dicerminkan dari kualitas kerja, tingkat kegigihan kerja, tingkat kehadiran, kerjasama antar rekan kerja, tingkat kepedulian terhadap keselamatan kerja, tanggung jawab terhadap hasil kerjanya, dan kreativitas yang dimiliki. Kesuksesan dan keberlanjutan suatu organisasi akan sangat ditentukan oleh kesediaan karyawan untuk berperilaku tidak hanya mengerjakan tugas-

tugas pokok mereka, tetapi juga memiliki keinginan untuk menjadi karyawan yang baik (*good citizen*) dalam organisasi (Mark'oczy & Xin, 2004).

Selama tiga dekade terakhir, perhatian dari para akademisi dan praktisi untuk menelaah lebih lanjut gagasan perilaku *organizational citizenship behaviour* (OCB) semakin meningkat, khususnya di bidang perilaku organisasi (Takeuchi, Bolino, Lin, 2015). Dalam literatur perilaku organisasi menyatakan bahwa OCB merupakan alat manajemen yang berharga untuk organisasi, memiliki efek positif pada kinerja individu, kelompok, maupun organisasi jika dikelola dengan benar (Chiaburu, Oh, Berry, Li, & Gardner, 2011). Menurut Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (2006), OCB sebagai kesediaan karyawan untuk mengambil peran (*role*) yang melebihi peran utamanya dalam suatu organisasi, sehingga disebut sebagai perilaku peran ekstra (*extra-role*).

Keberhasilan suatu organisasi apabila anggotanya tidak hanya mengerjakan tugas utamanya saja, akan tetapi juga mau melakukan tugas ekstra, seperti kemauan untuk bekerjasama, saling membantu, memberi masukan, berperan aktif, memberi pelayanan ekstra, serta mau memanfaatkan waktu kerjanya secara efektif (Robbins & Judge, 2013). Lebih lanjut, Turnipseed dan Rassuli (2005) mengungkapkan bahwa OCB sebagai perilaku ekstra dari seseorang yang menguntungkan bagi organisasi. OCB juga merupakan aspek yang unik dari aktivitas individu dalam bekerja (Hui, Lam, Law, 2000) dan merupakan kebiasaan atau perilaku yang dilakukan secara sukarela, tidak merupakan bagian dari pekerjaan formal, serta secara tidak langsung dikenali oleh sistem *reward*. Oleh karena itu, OCB dikenal dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan performa suatu organisasi (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrah, 2000).

Terdapat lima dimensi OCB yaitu (Organ & Lingl, 1995; Organ, 2015):

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. *Sportmanship*, 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.

Faktor lain yang menentukan keberhasilan organisasi dan menarik untuk dikaji adalah kepuasan kerja, karena karyawan yang puas akan lebih produktif, begitu juga sebaliknya karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya cenderung untuk berperilaku tidak maksimal dan tidak mencoba untuk melakukan hal-hal yang terbaik. Golbasi, Kelleci, dan Dogan (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan reaksi emosional dan ekspresi perilaku seseorang terhadap pekerjaan yang merupakan hasil penilaian yang berkaitan dengan pencapaian karya, lingkungan kerja, serta kehidupan kerja. Robbins dan Judge (2013) menambahkan bahwa karyawan yang puas kemungkinan lebih besar untuk berbicara positif

tentang organisasi, saling bantu-membantu, dan kinerja-nya lebih maksimal. Selanjutnya Weiss dan Merlo (2015) menegaskan bahwa kepuasan kerja sebagai hasil evaluasi positif atau negatif pekerjaan atau situasi pekerjaan seseorang.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini ber-tujuan untuk mengkaji hubungan antara OCB, ke-puasan kerja, dan kinerja karyawan di PT. Pillaren Medan.

## II. LITERATURE REVIEW

### ***Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dengan Kepuasan Kerja***

III.

OCB merupakan perilaku karyawan yang berkontribusi melebihi dari tuntutan pekerjaan-nya, sedangkan kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Kaswan, 2012). OCB penting untuk keberhasilan dan kelangsung-an perusahaan, sehingga OCB perlu dimunculkan dan ditingkatkan. Kepuasan kerja merupakan se-buah persepsi pegawai tentang pekerjaan mereka, oleh karena itu kepuasan kerja seseorang akan berbeda dengan lainnya. Kepuasan kerja dapat digambarkan dengan banyak indikator, seperti ke-sesuaian gaji, fasilitas kerja, hubungan dengan re-kan kerja, kesempatan karyawan untuk maju, pe-ngawasan oleh pimpinan dan juga pekerjaan itu sendiri ((Belo, Riana, & Priartini (2014); Nurbahar (2015); Pratama & Sriathi (2015); Weiss Merlo (2015)). Beberapa penelitian terdahulu mengindikasi bahwa OCB merupakan variabel yang penting terhadap kepuasan kerja (Cohen & Vigoda (2000); Todd (2003)). Berdasarkan hasil-hasil penelitian di atas maka:

H<sub>1</sub> *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

### ***Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kinerja Karyawan***

IV.

Keberhasilan suatu industri tidak hanya di-tentukan oleh perilaku karyawan yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya (*in role behavior*), namun juga perilaku karyawan yang terdapat di luar deskripsi kerjanya (*extra-role behavior*). OCB adalah perilaku individu yang bersifat bebas dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, serta secara keseluruhan mendo-rong efektivitas fungsi organisasi (Organ & Lingl, 1995; Organ, 2015). Penelitian Hui *et al.* (2000) menyimpulkan bahwa organisasi yang menginginkan karyawan untuk melakukan hal-hal atau pe-kerjaan melebihi *job description*, terbukti memiliki keunggulan dibanding perusahaan lain. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang menginginkan para karyawannya memiliki OCB.

V.

Purba dan Seniati (2004) berpendapat bahwa manfaat dari OCB adalah dapat meningkatkan produktivitas kerja. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Podsakoff *et al.* (2000) yang mengungkapkan bahwa OCB dapat memengaruhi performa orga-nisasi. Beberapa penelitian tentang pengaruh hu-bungan antara OCB dengan kinerja karyawan me-miliki hubungan yang positif signifikan (Chien (2003); Alhamda & Sanusi (2006); Bachrach, Powell, Bendoly, & Richey (2006)) akan tetapi hasil penelitian Buentelo, Jung, dan Sun (2008) membuktikan pengaruh tidak signifikan. Walau-pun terdapat inkonsistensi hasil penelitian,

namun secara umum menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara OCB dengan kinerja karyawan, sehingga:

VI.

H<sub>2</sub> Organizational Citizenship Behaviour (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### **Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas, yang dicapai oleh seseorang, sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Sutanto dan Patty (2014) mengidentifikasi sebagai tingkat absensi atau kehadiran, kemampuan memenuhi target, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas. Hariandja (2008) menambahkan bahwa kinerja merupakan perilaku karyawan yang sesuai dengan peranannya atau pekerjaannya. Gu dan Chi Sen Siu (2009) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Menurut Todd (2003), bahwa OCB harus memiliki dampak terhadap efektivitas organisasi dengan menambah kerangka sosial dalam lingkungan kerja. Hal tersebut diperkuat oleh hasil penelitian Gu dan Chi Sen Siu (2009) yang mengungkapkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja.

## **VII. RESEARCH QUESTIONS**

Penelitian yang dilakukan oleh Zoghbi, Manrique de Lara (2011) memberikan pemahaman baru bagaimana meningkatkan kinerja karyawan, menyatakan bahwa meningkatnya OCB akan meningkatkan kinerja karyawan, apalagi jika kepuasan kerja meningkat maka akan berkontribusi besar dalam peningkatan kinerja karyawan. Asiedu, Sarfo, dan Adjei (2014) berpendapat sama bahwa karyawan yang memiliki OCB akan mendapatkan apresiasi dan penghargaan serta kepuasan emosional, sehingga karyawan tersebut akan meningkatkan kinerjanya. Bertitik tolak dari uraian di atas, maka:

H<sub>3</sub> Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H<sub>4</sub> Kepuasan kerja memediasi hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kinerja karyawan.

## **VIII. METHOD**

Penelitian dilaksanakan di PT. Pillaren Medan. Populasi penelitian ini adalah karyawan tetap dengan masa kerja lebih besar dengan 3 tahun berjumlah 417 karyawan, dengan pendidikan minimal SMA/SMK/Sederajat. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *stratified random sampling*. Penentuan jumlah responden menggunakan teori *Gay*, yaitu 20% dari populasi, sehingga jumlah responden 83 orang, dengan rincian tertera dalam Tabel 1. Model penelitian yang digunakan adalah pemodelan struktural berbasis varian. Pengolahan data menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

**Tabel 1.** Responden penelitian

<b>Bagian</b>	<b>Jumlah Karyawan Tetap</b>	<b>Sampel Per Bagian</b>
Pabrikasi	88	17
Instalasi	136	27
<i>Quality</i>	9	2
<i>Control (QC)</i>		
Akuntansi dan	46	9
Keuangan		
SDM dan	55	11
Umum		
Tanaman	83	17
Jumlah Sampel		83

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ( $X_1$ ), kepuasan kerja ( $Y_1$ ), dan kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah kuesioner terstruktur, dengan skala pengukuran 1 – 5 (sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju). Indikator *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) mengadopsi dari penelitian Ristiana M (2013) dan Darto (2014). Indikator kepuasan kerja mengacu pada penelitian Belo *et al.* (2014); Nurbahar (2015); Pratama dan Sriathi (2015). Selanjutnya indikator kinerja karyawan mengadopsi penelitian Sutanto dan Patty (2014).

## **IX. DISCUSSION**

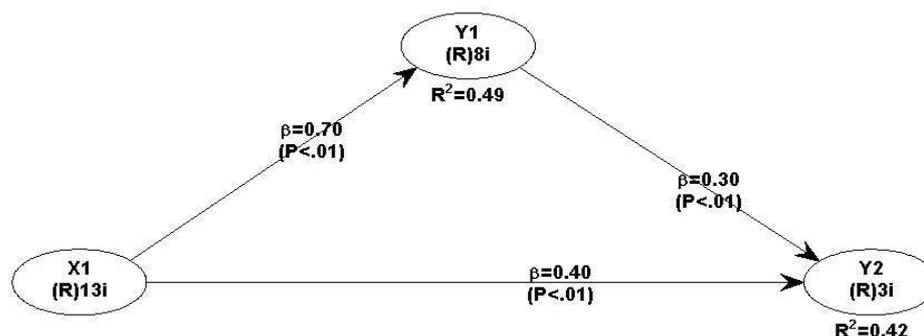
Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ( $X_1$ ), kepuasan kerja ( $Y_1$ ), dan kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah kuesioner terstruktur, dengan skala pengukuran 1 – 5 (sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju). Indikator *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) mengadopsi dari penelitian Ristiana M (2013) dan Darto (2014). Indikator kepuasan kerja mengacu pada penelitian Belo *et al.* (2014); Nurbahar (2015); Pratama dan Sriathi (2015). Selanjutnya indikator kinerja karyawan mengadopsi penelitian Sutanto dan Patty (2014).

**Tabel 2.** Hasil pengujian reliabilitas data variabel reflektif

<b>Konstruk/Item</b>	<b>Loading Factor</b>	<b>Cronbach Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>
Kepuasan kerja (Y <sub>1</sub> )		0,729	0,782
- Fasilitas kerja	0,674		
- Supervisi oleh pimpinan	0,649		
- Hubungan dengan rekan kerja	0,519		
- Kesempatan untuk maju	0,616		
- Kesesuaian gaji	0,557		
- Pekerjaan itu sendiri	0,648		
Kinerja karyawan (Y <sub>2</sub> )		0,679	0,612
- Tingkat kehadiran	0,501		
- Kemampuan memenuhi target	0,688		
- Ketepatan waktu menyelesaikan tugas	0,567		

**Tabel 3.** Hasil pengujian reliabilitas data variabel formatif

<b>Konstruk/Item</b>	<b>Outer Weight</b>	<b>VIF</b>
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (X<sub>1</sub>)</i>		
- <i>Altruism</i>	0,264	1,475
- <i>Courtesy</i>	0,294	1,658
- <i>Sportmanship</i>	0,301	1,558
- <i>Civic virtue</i>	0,362	1,234
- <i>Conscientiousness</i>	0,200	1,372



**Gambar 1.** Hasil analisis model struktural

**Tabel 4.** Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung

Hipotesis	Hubungan antar Variabel	Koefisien Jalur	p-value	Keterangan
Hipotesis 1	$X_1 \rightarrow Y_1$	0,700	< 0,01	Signifikan
Hipotesis 2	$X_1 \rightarrow Y_2$	0,400	< 0,01	Signifikan
Hipotesis 3	$Y_1 \rightarrow Y_2$	0,300	< 0,01	Signifikan

**Tabel 5.** Hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung

Hipotesis	Pengaruh Tidak		Koefisien Jalur	Total	Keterangan
	Langsung	Pengaruh			
Hipotesis 4	$X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$	$X_1 \rightarrow Y_1$ $Y_1 \rightarrow Y_2$ $X_1 \rightarrow Y_2$ 0,700    0,300    0,400	0,520	Signifikan	

Hasil pengujian hipotesis secara ringkas dapat dilihat pada Tabel 4, Tabel 5, dan Gambar 1. Tabel 4 memperlihatkan bahwa OCB ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur 0,700 dan  $p$  value < 0,01, sehingga  $H_1$  diterima. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan 0,49 bahwa 49% variansi kepuasan kerja dijelaskan oleh OCB. Selanjutnya pengujian  $H_2$  memperlihatkan bahwa OCB ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ), dengan ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur 0,40 dan  $p$ -value < 0,01, sehingga  $H_2$  diterima. Kemudian kepuasan kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ), dengan nilai koefisien jalur 0,30 dan  $p$ -value < 0,01, sehingga  $H_3$  diterima. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,42 yang mengindikasikan bahwa 42% variansi kinerja karyawan dijelaskan oleh OCB dan kepuasan kerja.

Pengaruh mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan antara OCB dengan kinerja karyawan menyatakan bahwa H<sub>4</sub> diterima dengan nilai total koefisien jalur 0,520 yang lebih tinggi daripada nilai koefisien jalur hubungan antara OCB (X<sub>1</sub>) dengan kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>) yaitu 0,400. Dengan demikian kepuasan kerja memediasi sebagian (*partly mediation*) hubungan antara OCB dengan kinerja karyawan.

## Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis (Tabel 4) menunjukkan OCB memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Perilaku OCB yang ditunjukkan oleh karyawan di PT. Pillaren Medan antara lain perilaku mementingkan orang lain (*altruism*), mencegah timbulnya masalah dengan rekan kerja (*courtesy*), kemauan bertoleransi (*sportsmanship*), peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi (*civic virtue*) dan perilaku melebihi syarat minimal (*conscientiousness*) yang makin baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan PT. Pillaren Medan melakukan pekerjaan di luar deskripsi pekerjaannya (OCB) demi kemajuan karyawan itu sendiri serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Price & Mueller (1981) bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh tidak langsung pada *turnover* karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Itiola, Odebiyi, dan Alabi (2014) pada staf akademik Osun State di Nigeria menunjukkan bahwa 89,6% kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel OCB.

Selanjutnya hasil pengujian statistik (Tabel menyatakan bahwa OCB berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menggambarkan bahwa makin baik perilaku OCB maka karyawan akan menunjukkan kinerja terbaiknya. Karyawan PT. Pillaren Medan memiliki kesadaran untuk melakukan pekerjaan di luar deskripsi pekerjaannya dengan alasan demi melancarkan produksi dan performa perusahaan dimana kelancaran pekerjaan tersebut tidak cukup hanya melakukan pekerjaan sesuai tugas-tugasnya, namun mereka dengan sukarela melakukan peran ekstra sebagai salah satu bentuk loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tehran, Abtahi, dan Esmaeili (2013), bahwa dimensi yang terdapat dalam OCB dapat meningkatkan kinerja karyawan, antara lain *altruism*, *sportsmanship* dan *civic virtue*. Penelitian sebelumnya yang mendukung hasil ini antara lain dilakukan oleh Podsakoff *et al.* (2000)- serta Alhmda dan Sanusi (2006) bahwa OCB mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga adanya perilaku ini mengakibatkan interaksi sosial para anggota organisasi menjadi lebih lancar, mengurangi terjadinya konflik, dan meningkatkan efisiensi.

Tabel 3 memperlihatkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Apabila perusahaan senantiasa merancang pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan, supervisi oleh pimpinan yang senantiasa mendukung dan memotivasi karyawan, memberikan kesempatan untuk maju yang sama antar karyawan, adanya hubungan yang baik antar rekan kerja, fasilitas kerja yang membuat karyawan nyaman serta kesesuaian gaji akan mengakibatkan karyawan merasa aman dan nyaman dalam bekerja. Dampaknya yaitu karyawan akan bekerja secara maksimal dan berusaha memberikan kinerja yang terbaik. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan kinerja terbaiknya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Indrawati (2013) bahwa faktor kepuasan kerja yang

meliputi sikap atasan, hubungan rekan kerja, sistem kompensasi, sistem karir dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga memperkuat penelitian Baskoro, Hidayat, dan Djoko (2013) bahwa makin tinggi kepuasan kerja akan mengakibatkan makin tinggi pula kinerja karyawan.

Hasil pengujian statistik (Tabel 4) membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi sebagian (*partly mediation*) hubungan antara OCB dan kinerja karyawan (Tabel 4). Artinya, meningkatnya perilaku OCB yang disertai dengan meningkatnya kepuasan kerja akan mampu memberikan pengaruh yang lebih baik terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mendukung penelitian Zoghbi-Manrique-de-Lara (2011) dan Asiedu *et al.* (2014) bahwa keberadaan OCB pada karyawan akan menjadikan karyawan merasa puas sehingga dapat mencapai kinerja yang maksimal. Dengan demikian temuan empiris dalam penelitian ini adalah OCB memiliki peran strategis dalam kepuasan kerja maupun peningkatan kinerja karyawan. Peran mediasi kepuasan kerja juga telah dibuktikan dalam penelitian ini.

## X. CONCLUSIONS

Hasil penelitian disimpulkan bahwa makin baik *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT. Pillaren Medan maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja maupun kinerja karyawan, sehingga makin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan mampu meningkatkan kinerja. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak hanya mampu meningkatkan kepuasan kerja, namun dengan makin meningkatnya kepuasan kerja seseorang, maka kinerja karyawan juga makin baik. Dengan demikian untuk mencapai kinerja yang tinggi, perusahaan perlu meningkatkan pembentukan perilaku OCB kepada karyawannya, yaitu perilaku yang melebihi tugas-tugasnya yang telah diatur dalam *job description* dan pembentukan sistem kerja yang kolektif.

## REFERENCES

Alhamda, S., & Sanusi, R. (2006). *Persepsi perilaku kepemimpinan, perilaku sebagai warga organisasi dan kinerja dosen Politeknik Kesehatan Padang Sumatera Barat*. Tesis. Ilmu Kesehatan Masyarakat. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.

Antara, I. K. G., Kencana, I. P. E. N., & Jayanegara, K. (2013). Variabel laten sebagai moderator dan mediator dalam hubungan kausal. *E-Jurnal Matematika*, 2(4), 33–39.

Asiedu, M., Sarfo, J. O., & Adjei, D. (2014).

Organisational commitment and citizenship behaviour: Tools to improve employee performance; An internal marketing approach. *European Scientific Journal*, 10(4), 288–305. <https://doi.org/10.13140/2.1.3661.7923>

- R. G. (2006). Organizational citizenship behavior and performance evaluations: Exploring the impact of task interdependence. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 193–201. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.193>
- Baskoro, B. S., Hidayat, W., & Djoko, H. (2013). Pengaruh budaya organisasi, motivasi, melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Janur Kuning Kudus. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 2(3), 1–9.
- Belo, E. G. L. D. S., Riana, G., & Priartini, P. S. (2014). Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan di Kantor Palang Merah Timor Leste. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(12), 718–737.
- Buentelo, O., Jung, J., & Sun, J. (2008). Exploring the Casual Relationship Between Organizational Citizenship Behaviour, Total Quality Management, and Performance. In *2008 SWDSI Proceedings*. Oklahoma: SouthWest Decision Sciences Institute.
- Chiaburu, D. S., Oh, I. S., Berry, C. M., Li, N., & Gardner, R. G. (2011). The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1140–1160. <https://doi.org/10.1037/a0024004>
- Chien, M. (2003). A study to improve organizational citizenship behaviors. In *MODSIM 2003 International Congress on Modelling and Simulation. Integrative Modelling of Biophysical, Social, and Economic Systems for Resource Management Solutions*. Townsville. Retrieved from [https://www.mssanz.org.au/MODSIM03/Volume\\_03/B14/03\\_Chien\\_Behaviours.pdf](https://www.mssanz.org.au/MODSIM03/Volume_03/B14/03_Chien_Behaviours.pdf)
- Cohen, A., & Vigoda, E. (2000). Do good citizens make good organizational citizens? An empirical examination of the relationship between general citizenship and organizational citizenship behavior in Israel. *Administration & Society*, 32(5), 596–624. <https://doi.org/10.1177/00953990022019597>
- Darto, M. (2014). Peran organizational citizenship behavior (OCB) dalam peningkatan kinerja individu di sektor publik: Sebuah analisis teoritis dan empiris. *Jurnal Borneo Administrator*, 10(1), 10–34.
- Fauth, R., Bevan, S., & Mills, P. (2009). Employee performance in the knowledge economy: Capturing the keys to success. *Psychology Research and Behaviour Management*, (2), 1–12.
- Golbasi, Z., Kelleci, M., & Dogan, S. (2008). Relationships between coping strategies, individual characteristics and job satisfaction in a sample of hospital nurses: Cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 1800–1806. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.06.009>
- Gu, Z., & Chi Sen Siu, R. (2009). Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5), 561–578. <https://doi.org/10.1108/09596110910967809>

- Hariandja, M. T. E. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo.
- Hui, C., Lam, S. S. K., & Law, K. K. S. (2000). Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 822–828. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.822>
- Indrawati, A. D. (2013). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan kepuasan pelanggan pada rumah sakit swasta di Kota Denpasar. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 7(2), 135–142.
- Itiola, K. O., Odebiyi, I. I., & Alabi, E. (2014). Empirical study of impact of organizational citizenship behaviour dimensions on job satisfaction among administrative staff of Osun State owned Tertiary Institutions, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(8), 264–274.
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Markóczy, L., & Xin, K. (2004). *The virtues of omission in Organizational Citizenship Behavior*. Retrieved from <http://www.goldmark.org/livia/papers/ocb/ocb.pdf>
- Ningsi, B. A. W. (2012). *Pemodelan Ketahanan Pangan Indonesia dengan Menggunakan Partialleast Square Path Modelling (PLS-PM)*. Tesis. Program Studi Statistika. Institut Pertanian Bogor.
- Nurbahar, R. (2015). *Kepuasan Kerja Karyawan di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kebumen*. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Organ, D. W. (2015). Organizational Citizenship Behavior. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2nd ed., pp. 317– 321). Elsevier Ltd.
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339–350. <https://doi.org/10.1080/00224545.1995.9713963>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231082>
- Podsakoff, P., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrah, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Pratama, I. B. W., & Sriathi, A. A. A. (2015). Pengaruh stres kerja dan pemberdayaan terhadap kepuasan kerja karyawan di Prama Hotel. *E-Jurnal Manajemen*, 4(1), 3565–3591.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543–565. <https://doi.org/10.2307/255574>

- Purba, D. E., & Seniati, A. N. L. (2004). Pengaruh kepribadian dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behaviour. *Makara Seri Sosial Humaniora*, 8(3), 105–111. <https://doi.org/10.7454/mssh.v8i3.98>
- Ristiana M, M. (2013). Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behaviour (OCB) dan kinerja karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar. *Die*, 9(1), 56–70.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall: Upper Saddle River.
- Sutanto, E. M., & Patty, F. M. (2014). Persepsi akan gaji, motivasi kerja, dan kinerja karyawan PT Amita Bara Sejahtera. *Journal of Business and Banking*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.14414/jbb.v4i1.289>
- Takeuchi, R., Bolino, M. C., & Lin, C.-C. (2015). Too many motives? The interactive effects of multiple motives on organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1239–1248. <https://doi.org/10.1037/apl0000001>
- Tehran, G. M., Abtahi, M. S., & Esmaeili, S. (2013). The relationship between organizational citizenship behavior and performance of the staff of Qazvin University of Medical Sciences and Health Services. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9), 534–542. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v3-i9/239>
- Todd, S. Y. (2003). *A Causal Model Depicting the Influence of Selected Task and Employee Variables On Organizational Citizenship Behavior*. Florida State University.
- Trujillo, G. S. (2009). *Pathmox approach: Segmentation trees in partial least squares path modeling*. Universitat Politècnica de Catalunya (UPC).
- Turnipseed, D. L., & Rassuli, A. (2005). Performance perceptions of organizational citizenship behaviours at work: a Bi-level study among managers and employees. *British Journal of Management*, 16(3), 231–244. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00456.x>
- Weiss, H. M., & Merlo, K. L. (2015). Job Satisfaction. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2nd ed., pp. 833–838). Elsevier Ltd.
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2011). Whether task satisfaction mediates the effect of fair procedures on citizenship. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(3), 222–234. <https://doi.org/10.1108/19348831111149187>