

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Sumber daya manusia

2.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2019:9), manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya yang lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Menurut Sunyoto (2018:1), sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, disamping faktor lain seperti aktiva dan modal. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu seni yang dilakukan untuk mengelolah hubungan tenaga kerjanya untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi agar menghasilkan kinerja yang tinggi dalam organisasi.

2.1.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2019:14), manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program keorganisasian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.

2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2019:21), fungsi manajemen sumber daya manusia itu meliputi:

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagiam organisasi (*organization chart*).

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mampu bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan perusahaan.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

2.2 Organization Citizenship Behavior (OCB)

2.2.1 Pengertian Organization Citizenship Behavior

Menurut Batson dalam Hendarto (2014:3) *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku membantu orang lain, terlepas dari motif si penolong. Tindakan prososial bisa mulai dari tindakan altruisme tanpa pamrih sampai tindakan yang dimotivasi oleh pamrih atau kepentingan pribadi. Pekerja yang puas akan lebih suka berbicara positif tentang organisasinya. Perilaku penuh kebebasan yang bukan merupakan bagian persyaratan kerja formal pekerja, tetapi meskipun demikian mengembangkan efektivitas fungsi organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa *Organization Citizenship Behavior* merupakan perilaku sosial yang positif yang dilakukan oleh karyawan dengan memberikan kontribusi pada organisasi dan lingkungan kerja yang melebihi tunjangan peran atau posisi dalam lingkungan kerja.

2.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Simanullang (2019:21) mengemukakan indikator *Organizational Citizenship Behavior* sebagai berikut:

1. Budaya dan iklim organisasi

Iklim organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas perkembangannya *Organizational Citizenship Behavior* dalam suatu organisasi. Didalam organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaan melebihi apa yang telah disyaratkan dalam *job description*, akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasinya.

2. Kepribadian dan suasana hati

Kepribadian dan suasana hati mempunyai pengaruh terhadap timbulnya *Organizational Citizenship Behavior* secara individual maupun kelompok. Meskipun suasana hati dipengaruhi (sebagian) oleh kepribadian, ia juga mempengaruhi situasi, misalnya iklim kelompok kerja dan faktor-faktor keorganisasi.

3. Persepsi terhadap dukungan Organisasi

Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya dan menurunkan keseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

4. Persepsi terhadap kualitas hubungan interaksi atasan-bawahan

Apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan mereka.

5. Masa kerja

Masa kerja dapat berfungsi sebagai prediksi *Organizational Citizenship Behavior* karena variabel-variabel tersebut mewakili pengukuran terhadap investasi karyawan dalam organisasi. Karyawan yang telah lama bekerja disuatu organisasi memiliki kedekatan dan keterkaitan yang kuat terhadap organisasi tersebut

6. Jenis kelamin

Perilaku-perilaku bekerja seperti menolong orang lain, bersahabat, dan bekerja sama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita dari pada laki-laki.

2.2.3 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Simanullang (2019:28) *Organizational Citizenship Behavior* dapat mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan:

1. *Organizational Citizenship Behavior* dapat membantu meningkatkan produktifitas rekan kerja. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya

meningkatkan produktifitas rekan tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan contoh yang baik ke seluruh unit kerja kelompok.

2. *Organizational Citizenship Behavior* dapat membantu meningkatkan produktifitas manajerial. Karyawan yang menampilkan *civic virtue* akan membantu manajerial mendapatkan saran atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektifitas unit kerja.
3. *Organizational Citizenship Behavior* dapat membantu mengefesienkan penggunaan sumber daya Organisasi untuk tujuan-tujuan produktif. Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah pada suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajerial.

2.2.4 Indikator-indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Titisari (2020:7) dimensi yang digunakan untuk mengukur *Organizational Citizenship Behavior*:

1) Altruism

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2) Conscientiousness

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan, dimana perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan yang bersangkutan.

3) *Sportsmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan.

4) *Courtesy*

Perilaku dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah-masalah antar karyawan, sehingga orang yang memiliki *courtesy* adalah orang yang menghargai dan memperlihatkan orang lain.

5) *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi dimana kecenderungan karyawan akan mengikuti perusahaan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana prosedur dalam organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber daya yang dimiliki oleh organisasi.

2.3 Karakteristik Individu

2.3.1 Pengertian Karakteristik Individu

Sumber daya yang terpenting dalam suatu organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi agar saat organisasi dapat tetap eksistensi. Setiap manusia mempunyai karakteristik individu yang bermacam-macam antara yang satu dengan yang lainnya. Menurut Sopiah (2018:11), karakteristik individu adalah “ciri-ciri biografis, kepribadian, persepsi dan sikap”. Sedangkan menurut Rahman dalam Desyinta, Dkk (2019:4) karakteristik individu adalah “ciri khas

yang ditunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan yang baik dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja individu”.

Menurut Nirman dalam Sopiah (2018:14) setiap individu memiliki perilaku yang berbeda antara individu yang satu dengan yang lainnya, untuk dapat memahami perilaku individu dengan baik, harus dimulai dari memahami karakteristik yang melekat pada masing-masing individu. Karakteristik yang ada pada diri seseorang dapat dilihat dari ciri-ciri biografis setiap individu, kepribadian, persepsi dan yang terakhir yaitu sikap. Menurut Aktarina (2017:45) karakteristik individu merupakan sifat yang berbeda dari orang lain yang dimiliki oleh setiap karyawan yang dapat memperlihatkan perbedaan kemampuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kinerjanya di dalam sebuah organisasi. Karakteristik individu adalah perbedaan antara individu satu dengan individu yang lain karena kebutuhan dan potensi yang tidak sama (Husein, 2020:36).

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu adalah ciri khas yang dimiliki seseorang yang dapat membedakan dirinya dengan orang lain dalam hal peningkatan kinerja di lingkungan perusahaan.

2.3.2 Ciri-ciri Karakteristik Individu

Menurut Sopiah (2018:14) Ciri-ciri yang melekat pada individu antara lain:

1. Umur

Umur menentukan perilaku seorang individu. Umur juga menentukan kemampuan seorang untuk bekerja, termasuk bagaimana dia merespons stimulus yang dilancarkan individu/ pihak lain.

2. Jenis kelamin

Pada hakikatnya Tuhan menciptakan laki-laki dan perempuan berbeda, Tuhan juga memberikan peran, tugas, dan tanggung jawab yang berbeda antara laki-laki dan perempuan di lingkungan keluarga. Secara fisik laki-laki dan perempuan juga berbeda. Karena kodratnya, karyawan wanita lebih sering tidak masuk kerja dibanding laki-laki. Misalnya karena hamil, melahirkan, dll. Walaupun demikian karyawan wanita memiliki sejumlah kelebihan dibanding karyawan laki-laki. Karyawan wanita cenderung lebih rajin, disiplin, teliti dan sabar.

3. Status perkawinan

Karyawan yang sudah menikah dengan karyawan yang belum menikah akan berbeda dalam memaknai suatu pekerjaan. Begitu juga dengan tingkat Kinerja Karyawan. Karyawan yang sudah menikah menilai pekerjaan sangat penting karena dia sudah memiliki sejumlah tanggung jawab sebagai kepala keluarga.

4. Jumlah tanggungan

Beberapa hasil penelitian menyimpulkan bahwa semakin banyak jumlah tanggungan dalam keluarga seorang karyawan, maka tingkat absensi akan semakin tinggi. Ada sejumlah alasan untuk tidak hadir di tempat kerja bagi karyawan yang sudah berkeluarga dan memiliki cukup banyak tanggungan. Jumlah tanggungan juga ikut menentukan tingkat produktivitas kerja seorang karyawan.

5. Masa kerja

Belum ada bukti yang menunjukkan bahwa semakin lama seseorang bekerja maka tingkat produktivitasnya akan meningkat. Namun demikian banyak penelitian yang menyimpulkan bahwa semakin lama seorang karyawan bekerja, semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.

2.3.3 Indikator karakteristik individu

Menurut Thoha dalam Hidayat dan Cavorina (2017:340) menyatakan bahwa, karakteristik individu meliputi kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengalaman, pengharapan.

1. Kemampuan

Kemampuan adalah sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya. Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa, kemampuan adalah suatu kapasitas yang dimiliki seseorang.

2. Kebutuhan

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertanganan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada didalam diri. Setiap pekerjaan pasti memiliki motiv tertentu, salah satunya adalah terpenuhinya kebutuhan individu.

3. Kepercayaan

Kepercayaan adalah hal-hal yang berhubungan dengan pengakuan dan keyakinan dan kebenaran, Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepercayaan adalah derajat dimana seseorang menaruh sikap positif terhadap keinginan baik dan keandalan orang lain yang dipercayainya dalam situasi yang berubah-ubah dan beresiko.

4. Pengalaman

Pada pekerjaan sejenis perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja. Kenyataan menunjukkan makin lama tenaga kerja bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki tenaga kerja yang bersangkutan. Sebaliknya, makin singkat masa kerja, makin sedikit pengalaman yang diperoleh.

5. Pengharapan

Pengharapan adalah suatu keyakinan atau kemungkinan bahwa suatu usaha atau tindakan tertentu akan menghasilkan suatu tingkat prestasi tertentu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengharapan adalah suatu keyakinan bahwa usaha/tindakan yang sudah dilakukan akan menghasilkan prestasi tertentu.

2.4 Kinerja Karyawan

2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2019:67) bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Wibowo (2018:70) kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja.

Kinerja dalam organisasi merupakan suatu jawaban berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2019: 67). Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode kemudian kinerja dapat diukur dari kemampuannya menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan, artinya dalam kinerja mengandung unsur standar pencapaian harus dipenuhi sehingga bagi yang mencapai standar yang telah ditetapkan berarti berkinerja baik atau sebaliknya (Kasmir, 2019:182).

Dari definisi di atas dapat disimpulkan kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumberdaya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.4.2 Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu: (Rivai dkk, 2018:408)

- 1) Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM dimasa yang akan datang.
- 2) Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu pegawainya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan ketrampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antarmanajer yang bersangkutan dengan pegawainya.

2.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2019:189-193) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaan secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

3. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. sebaliknya jika suatu pekerjaan tidak memiliki rancangan pekerjaan yang baik maka akan sulit untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat dan benar.

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

5. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur mengelola, dan memerintah bawahannya untuk menegerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

7. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan atau sikap seseorang memimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya pemimpin yang otoriter.

8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

10. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, *layout*, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakannya atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya.

13. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

Menurut Sedarmayati dalam Widodo (2018:134) untuk mengukur kinerja individu karyawan dapat dilihat dari faktor sebagai berikut:

1. Prestasi kerja, hasil kerja karyawan dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas maupun kuantitas kerjan
2. Keahlian, tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh karyawan dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerjasama, komunikasi, insentif, dan lain-lain.
3. Perilaku, sikap dan tingkah laku karyawan yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian perilaku disini juga mencakup kejujuran, tanggung jawab dan disiplin.
4. Kepemimpinan, merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk pengembalian keputusan,dan penentuan prioritas.

2.4.4 Indikator Kinerja

Indikator yang dikemukakan oleh Wibowo (2018:101), sebagai berikut:

1. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seseorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan.

2. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahu kapan suatu pekerjaan dapat terselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3. Umpan Balik

Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan, untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

5. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan penghapusan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

6. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyubangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat. Tugas mendapat prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

2.5 Hubungan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan

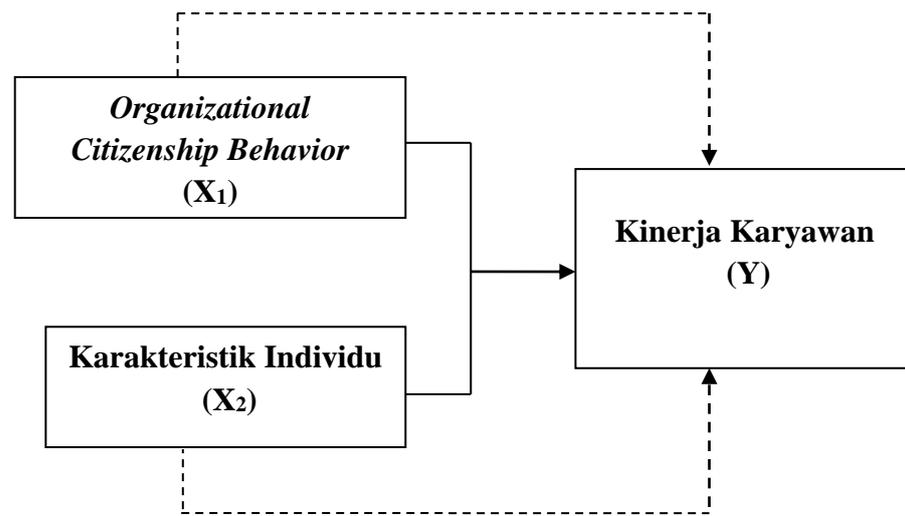
Menurut Titisari (2020:16) faktor internal yang dapat membentuk *organizational citizenship behavior* salah satunya yang terpenting adalah kinerja karyawan, pernyataan tersebut sangat logis bahwa kinerja karyawan merupakan penentu utama *organizational citizenship behavior*. Sedangkan menurut Mangkunegara (2019:67) bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. *Organizational citizenship behavior* yang tinggi dapat menunjukkan seseorang memiliki kinerja yang tinggi pula.

2.6 Hubungan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Rahman dalam Desyinta, Dkk (2019:4) karakteristik individu adalah “ciri khas yang ditunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan yang baik dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja individu”. Sedangkan Menurut Wibowo (2018:70) kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Seseorang yang memiliki karakteristik dalam diri karyawan yang baik maka akan mendorong seseorang memiliki kinerja yang baik.

2.7 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran berikut menggambarkan hubungan antara variabel independen, dalam hal ini adalah *organizational citizenship behavior* dan karakteristik individu dan variabel dependen yaitu kinerja karyawan.



Gambar 1
Kerangka pemikiran

Keterangan Pengaruh:

----- : Parsial

——— : Simultan

2.8 Penelitian Sebelumnya

Tabel 1
Penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume, Nomor, Tahun	Variabel Yang Diteliti, Alat Analisis, Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Delima Asyanti, Simanjunta, Robert Tua Siregar, Sisca, Erbin Chandra	Pengaruh Ocb (<i>Organizational Citizenship Behavior</i>) Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Kota Pematangsiantar, Jurnal Manajemen Program Studi Manajemen Stie Sultan Agung Volume 6 Nomor 1, Juni 2020	<ol style="list-style-type: none"> 1) Variabel X yaitu Ocb (<i>Organizational Citizenship Behavior</i>) Dan Karakteristik Individu sedangkan variabel Y Kinerja Karyawan. 2) Alat analisis regresi linier berganda. 3) Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif antara OCB dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan serta ada hubungan yang kuat antara OCB dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Kota Pematangsiantar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Variabel X Ocb (<i>Organizational Citizenship Behavior</i>) Dan Karakteristik Individu 2) Variabel Y Kinerja Karyawan 3) Alat analisis regresi linier berganda 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tempat penelitian 2) Tahun penelitian 3) Penelitian dilakukan pada karyawan
2	Ahmad Bustomi, Irfan Sanusi, dan Herman	Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Survei pada Karyawan Kementerian Agama Kota	<ol style="list-style-type: none"> 1) Variabel X yaitu <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sedangkan variabel Y Kinerja Karyawan. 2) Alat analisis regresi linier sederhana, 3) Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Variabel X <i>Organizational Citizenship Behavior</i> 2) Variabel Y Kinerja Karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tempat penelitian 2) Tahun penelitian 3) Penelitian dilakukan

		Bandung). Jurnal Manajemen Dakwah Volume 5, Nomor 1, 2020.	(OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan kementerian agama kota bandung dipengaruhi oleh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) sebesar 37% dan sisanya sebesar 63% dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya.		pada karyawan 4) Alat analisis regresi linier sederhana
3	Ratna Handayati	Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Jatim Cabang Lamongan (Suatu Studi Pada Bank Jatim Cabang Lamongan). Jurnal Penelitian Ekonomi dan Akuntansi. Volume I No. 2, Juni 2016	Variabel X yaitu Karakteristik Individu sedangkan variabel Y Kinerja Karyawan, alat analisis regresi linier sederhana, Hasil dari penelitian ini adalah Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Jatim Cabang Lamongan dengan persamaan regresi $Y = 2.935 + 0.683X$.	1) Variabel X Karakteristik Individu 2) Variabel Y Kinerja Karyawan 3) Penelitian dilakukan pada karyawan	1) Tempat penelitian 2) Tahun penelitian 3) Alat analisis regresi linier sederhana
4	Sudung Simatupang, Novita Butarbutar, dan Vivi Candra	Disiplin Kerja, Karakteristik Individu dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai. Volume 12, Issue 2, 01 June 2021.	Variabel X yaitu disiplin kerja dan karakteristik individu sedangkan variabel Y Kinerja pegawai, alat analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan karakteristik individu memiliki pengaruh positif baik secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai.	1) Variabel X Karakteristik Individu 2) Variabel Y Kinerja Karyawan 3) Alat analisis regresi linier berganda	1) Variabel X disiplin kerja 2) Tempat penelitian 3) Tahun penelitian 4) Penelitian dilakukan pada pegawai

2.9 Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah diduga ada Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan CV Gemilang Makmur Mandiri baik secara parsial maupun simultan.