

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam menjalankan kegiatan organisasi ataupun instansi, baik itu instansi pemerintah maupun instansi swasta. Saat ini dimana teknologi berkembang pesat serta kemajuan sistem informasi, apabila tidak didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas maka suatu instansi akan sulit untuk mencapai tujuannya. Setiap sumber daya manusia dituntut untuk memperoleh keahlian agar dapat bekerja sesuai standar yang telah ditetapkan oleh organisasi agar pekerjaan dapat sejalan sesuai dengan tujuan organisasi.

Sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pegawai yang berperan aktif sebagai perencana, pelaku, penentu dan pengendali dalam terwujudnya tujuan suatu organisasi. Unsur sumber daya manusia menjadi ujung tombak keberhasilan suatu organisasi. Oleh sebab itu, kualitas produk dan pelayanan suatu organisasi tergantung dengan faktor kualitas sumber daya manusia yang mengelolanya. Apabila sumber daya manusia telah berkompeten maka apa yang akan dijalankan oleh organisasi akan tercapai secara efektif dan efisien. Baik organisasi swasta maupun pemerintah harus mengoptimalkan peran sumber dayanya. Dalam organisasi pemerintah, pegawai seperti inilah yang sangat berperan penting memberikan pelayanan kepada masyarakat. Oleh sebab itu diperlukan pegawai yang berkompeten.

Menurut Prawirosentono (2019:481) kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang suatu instansi,sesuai dengan tanggung jawab masing-

masing, dalam upaya mencapai tujuan instansi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika. Dapat diketahui bahwa kinerja pegawai yang baik akan membawa instansi tersebut pada tujuannya. Namun begitu juga sebaliknya, kinerja yang buruk akan mempe rsulit instansi untuk mewujudkan tujuannya. Pencapaian kinerja pegawai dalam suatu instansi pemerintahan berkaitan dengan beberapa hal atau dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kompetensi, budaya organisasi, dan komitmen organisasi.

Kinerja karyawan yang tinggi akan berdampak langsung terhadap organisasi. Oleh karena itu, perhatian tertuju bagaimana cara meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja merupakan salah satu elemen penting yang turut menentukan terwujudnya suatu perusahaan yang baik. Bintoro (2019) menyatakan untuk mengukur kinerja karyawan dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa indikator yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian.

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi. Menurut Harsono (2021) menyatakan komitmen organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi dapat diukur dengan menggunakan indikator komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif (Burso, 2019:86). Karyawan yang memiliki komitmen organisasional akan melakukan tidak hanya tugas-tugas atau kewajibannya tetapi dengan sukarela akan mengerjakan hal-hal yang dapat digolongkan sebagai usaha-usaha ekstra (*extra effort*). Karyawan yang berkomitmen akan bekerja seakan-akan mereka memiliki

organisasi. Hal ini memberikan organisasi kemampuan lebih dalam usaha untuk mencapai tujuan-tujuannya. Kajian tentang komitmen terhadap organisasi berguna untuk memahami dedikasi bawahannya terhadap organisasi kerjanya (Hadiana, 2019).

Penelitian Gunawan dan Wibowo (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik komitmen organisasi maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan. Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Fauzi dan Widodo (2021), Rusdin (2021) dan Dewanti (2021) yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berlawanan dengan penelitian Suhardi dkk (2021) dan Rusdin dkk (2021) yang menyatakan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi. Pratiwi (2019) mengatakan motivasi kerja adalah seperangkat kekuatan energik yang berasal dari dalam dan luar individu, untuk memulai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan baik bentuk, arah, intensitas, dan durasinya. Menurut Rofi (2021) indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja karyawan, yaitu kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial dan kebutuhan akan harga diri. Motivasi sangat penting artinya bagi perusahaan karena motivasi merupakan bagian dari kegiatan perusahaan dalam proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan manusia dalam bekerja. Dalam melaksanakan suatu pekerjaan seorang karyawan harus memiliki motivasi sehingga dapat memberikan dorongan agar karyawan dapat bekerja dengan giat dan dapat memberikan kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Parashakti dkk (2020) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik motivasi kerja maka kinerja karyawan akan semakin baik. Hal ini didukung penelitian Kuswati (2020), Hajali dkk (2022) dan Sugiharti (2023) yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berlawanan dengan penelitian Marjaya dan Pasaribu (2019) yang menyatakan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan adanya hasil yang berbeda pada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja dimana penelitian Dewanti (2021) yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan penelitian Suhardi dkk (2021) dan Rusdin dkk (2021) yang menyatakan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Begitu pula pada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dimana penelitian Sugiharti (2023) yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan Marjaya dan Pasaribu (2019) yang menyatakan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karena adanya hasil penelitian yang belum konsisten maka pada penelitian ini dilakukan dengan menambahkan variabel mediasi. Variabel mediasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior* (OCB).

Robbins (2019:40) menyatakan bahwa OCB merupakan perilaku ekstra yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya perusahaan secara efektif. *Organizational citizenship behavior* (OCB) dapat diukur dengan indikator *altruism, courtesy, sportsmanship, conscientiousness, civic virtue* (Allison, 2019). Hal tersebut dapat menaikan

kemampuan organisasi, menghasilkan karyawan terbaik dan organisasi dapat menyesuaikan perubahan keadaan dilingkungan organisasi tersebut. OCB juga perilaku seorang karyawan bukan hanya karena tuntutan pekerjaannya namun lebih kepada kesukarelaannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Mustofa dan Muafi (2021) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik *organizational citizenship behavior* (OCB) maka kinerja karyawan akan semakin baik. Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Simamora dkk (2019), Yaakobi dan Weisberg (2020) dan Pasaribu (2022) yang menyatakan *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berlawanan dengan penelitian yang dilakukan Supriyanto dkk (2019) yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) salah satunya adalah komitmen organisasi. Menurut Busro (2019:71) komitmen organisasi adalah kondisi psikologi yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Ketika karyawan tidak mempunyai komitmen terhadap organisasi, maka mereka akan bekerja secara acuh tak acuh dan tidak akan mampu menghasilkan kinerja yang tinggi (Suryawan, 2019).

Penelitian Fitri dan Endratno (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship*

behavior (OCB). Artinya semakin baik komitmen organisasi maka *organizational citizenship behavior* (OCB) akan semakin baik. Hal ini didukung penelitian Saraswati dan Hakim (2019), Sitio (2021) dan Purwanto dkk (2022) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Berlawanan dengan penelitian Piyandini dkk (2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Faktor lain yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah motivasi kerja. Maruli (2020) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah segala sesuatu yang timbul dari hasrat seseorang, dengan menimbulkan gairah serta keinginan dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan serta memelihara perilaku untuk mencapai tujuan ataupun keinginan yang sesuai dengan lingkup kerja. Ferdinatus (2020) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang harus dibangun dengan kepribadian atau karakter yang baik, karena dorongan motivasi kerja yang didasarkan dengan adanya prinsip serta alasan yang salah akan mengakibatkan suatu kerugian secara pribadi maupun organisasi.

Penelitian Widarko dan Brotosuharto (2022) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Artinya semakin baik motivasi kerja maka *organizational citizenship behavior* (OCB) akan semakin baik. Hal ini didukung penelitian Yang dkk (2020), Farisi dan Mulyana (2021) dan Muttaqien (2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Berlawanan dengan penelitian Novita (2021) yang

menyatakan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Hotel bintang empat di kawasan Kuta salah satunya adalah EDEN Hotel Kuta Bali, yang berlokasi di Jl. Kartika Plaza No. 42 Kuta Kabupaten Badung berdiri sejak 15 April 2013. Kinerja karyawan pada EDEN Hotel Kuta Bali mengalami penurunan hal ini karena adanya keluhan dari wisatawan, baik yang domestik maupun asing. Berbagai usaha yang dilakukan pada EDEN Hotel Kuta Bali untuk meningkatkan pelayanan yang baik pada konsumen dan tetap bertahan dari banyaknya pesaing. Maka dari itu, untuk kemajuan suatu hotel memerlukan karyawan yang berkompeten didalamnya. Hasil observasi, ditemukan adanya masalah kinerja karyawan yang dapat dilihat dari adanya fluktuasi penjualan selama tahun 2022. Fluktuasi penjualan ini menunjukkan adanya masalah kinerja karyawan yang dilihat dari indikator kuantitas. Berikut data penjualan EDEN Hotel Kuta Bali selama tahun 2022.

Tabel 1.1
Penjualan EDEN Hotel Kuta Bali

No.	Bulan	Target Penjualan (Rupiah)	Penjualan (Rupiah)	Pencapaian (%)
1	Januari	22.000.000.000	21.570.760.000	98,05
2	Februari	22.000.000.000	21.330.890.000	96,96
3	Maret	22.000.000.000	21.043.540.000	95,65
4	April	22.000.000.000	21.320.800.000	96,91
5	Mei	22.000.000.000	21.330.780.000	96,96
6	Juni	22.000.000.000	21.230.870.000	96,50
7	Juli	22.000.000.000	21.650.980.000	98,41
8	Agustus	22.000.000.000	21.420.890.000	97,37
9	September	22.000.000.000	21.120.600.000	96,00
10	Oktober	22.000.000.000	21.050.560.000	95,68
11	November	22.000.000.000	21.045.890.000	95,66
12	Desember	22.000.000.000	21.476.900.000	97,62
Jumlah		264.000.000.000	255.593.460.000	96,82

Sumber : EDEN Hotel Kuta Bali (2022)

Berdasarkan tabel 1.1 diatas dapat diketahui bahwa target penjualan EDEN Hotel Kuta Bali selama tahun 2022 setiap bulannya Rp 22.000.000.000. Total penjualannya sebesar Rp 255.593.460.000 dari target yang ditentukan sebesar Rp 264.000.000.000. Penjualan terbesar terdapat pada bulan Juli sebesar Rp 21.650.980.000 dari target Rp 22.000.000.000. Penjualan terendah terjadi pada bulan Maret yaitu Rp 21.043.540.000 dari target Rp 22.000.000.000. Target penjualan merupakan indikator penting dalam penilaian kinerja karyawan EDEN Hotel Kuta Bali sehingga target yang belum bisa direalisasikan menunjukkan menurunnya kinerja karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan, karyawan menyatakan bahwa masalah kinerja karyawan disebabkan karena adanya komitmen organisasi, motivasi kerja, *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja karyawan

Masalah komitmen organisasi yang dapat dilihat dari adanya beberapa karyawan yang merasa kurang memiliki ikatan emosional dalam bekerja yang dapat dilihat dari adanya karyawan yang merasa keberatan jika diminta untuk bekerja lembur atau sekedar diminta untuk membantu rekan kerja dalam bekerja. Hal ini menunjukkan komitmen organisasi yang rendah.

Motivasi karyawan EDEN Hotel Kuta Bali diperlukan akan seluruh aktivitas yang sedang dan akan dilaksanakan berjalan sesuai mekanisme yang telah ditentukan. Dengan motivasi kerja maka, karyawan EDEN Hotel Kuta Bali tidak akan melakukan tindakan-tindakan yang dapat merugikan perusahaan. Dalam pencapaian target juga harus diperhatikan tingkat kehadiran karyawan. Motivasi kerja dapat diukur dengan melihat tingkat absensi karyawan, menyatakan bahwa jika rata-rata tingkat absensi 2-3% per bulan maka masih dianggap baik, jika absensi

3% ke atas menunjukkan disiplin kerja yang buruk di dalam suatu perusahaan. Tingkat absensi yang tinggi bisa terjadi karena kegelisahan pegawai yang bisa terwujud dalam bentuk keluh kesah. Motivasi kerja karyawan EDEN Hotel Kuta Bali salah satunya tercermin dari tingkat absensi pada Tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1.2
Tingkat Absensi Karyawan EDEN Hotel Kuta Bali
Tahun 2022

No	Tahun	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Hari Kerja (hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (hari)	Jumlah Hari Kerja Yang Hilang (hari)	Jumlah Hari Kerja Senyatanya (hari)	Persentase Absensi (%)
1	Januari	106	26	2.756	73	2.683	2,65
2	Februari	106	24	2.544	74	2.470	2,91
3	Maret	106	26	2.756	79	2.677	2,87
4	April	106	25	2.650	83	2.567	3,13
5	Mei	106	27	2.862	84	2.778	2,94
6	Juni	106	26	2.756	87	2.669	3,16
7	Juli	106	26	2.756	85	2.671	3,08
8	Agustus	106	27	2.862	86	2.776	3,00
9	September	106	25	2.650	89	2.561	3,36
10	Oktober	106	27	2.862	86	2.776	3,00
11	November	106	26	2.756	93	2.663	3,37
12	Desember	106	27	2.862	97	2.765	3,39
Jumlah			312	33.072	1.016	32.056	3,07
Rata-rata			26	2.756	85	2671	3,07

Sumber: EDEN Hotel Kuta Bali

Dari tabel 1.2 diatas, dapat dijelaskan bahwa tingkat absensi karyawan pada EDEN Hotel Kuta Bali berfluktasi setiap bulan dengan rata-rata 3,07%. Menyatakan bahwa jika rata-rata tingkat absensi 2-3% per bulan maka masih dianggap baik, jika absensi 3% keatas menunjukkan disiplin kerja yang buruk di dalam suatu perusahaan. Tingkat absensi karyawan pada EDEN Hotel Kuta Bali

termasuk tinggi sehingga dapat dikatakan disiplin kerja karyawan rendah. Tingkat absensi tertinggi terjadi pada bulan Desember yaitu sebesar 3,39% dan absensi terendah terjadi pada bulan Januari yaitu sebesar 2,65%.

EDEN Hotel Kuta Bali berupaya untuk mendapatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan melalui pemberian insentif. Hal ini mungkin dapat diterima, karena dengan insentif yang diberikan karyawan dapat memenuhi kebutuhannya sehingga kesejahteraan karyawan dapat terwujud. Menurut teori tentang *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dikemukakan oleh (Sinaga, 2019), proses terciptanya *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam perusahaan berhubungan dengan dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin bagi perusahaan dan kepercayaan yang pasti dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai perusahaan. Fenomena *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat dilihat dari adanya *turnover* karyawan yang cukup tinggi pada EDEN Hotel Kuta Bali. Diketahui bahwa terjadi *turnover* yang cukup tinggi pada EDEN Hotel Kuta Bali. Selama tahun 2022 ada 11 orang karyawan yang keluar dari perusahaan dengan berbagai alasan dan ada 2 orang karyawan baru yang masuk ke perusahaan. Kondisi ini menunjukkan *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan yang masih kurang dan perlu mendapat perhatian dari pihak manajemen perusahaan.

Penelitian sebelumnya masih menunjukkan adanya hasil yang tidak konsisten terkait dengan pengaruh komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga diindikasikan adanya variabel lain yang mempengaruhi hubungan diantara kedua variabel tersebut terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini *organizational citizenship behavior* (OCB) digunakan sebagai

variabel mediasi karena komitmen organisasi, motivasi kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan sekaligus komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

Hal-hal yang telah dilakukan penelitian sebelumnya sebagai pembanding dan beberapa hasil penelitian lain sebagai pendukung, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai Peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dalam Memediasi Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Eden Hotel Kuta Bali.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah pengaruh komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Eden Hotel Kuta Bali?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Eden Hotel Kuta Bali?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Eden Hotel Kuta Bali?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Eden Hotel Kuta Bali?
5. Apakah *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Eden Hotel Kuta Bali?

6. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi pada Eden Hotel Kuta Bali?
7. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi pada Eden Hotel Kuta Bali?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Eden Hotel Kuta Bali.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Eden Hotel Kuta Bali.
3. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Eden Hotel Kuta Bali.
4. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Eden Hotel Kuta Bali.
5. Untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan pada Eden Hotel Kuta Bali.
6. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi pada Eden Hotel Kuta Bali.

7. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi pada Eden Hotel Kuta Bali.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat baik secara teoritis maupun praktis bagi pihak-pihak yang berkaitan dengan penelitian ini, antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan komitmen organisasi, motivasi kerja, *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktisi

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat praktis dalam hubungan komitmen organisasi, motivasi kerja, *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja karyawan dalam instansi, sehingga nantinya diharapkan dapat menjadi pertimbangan dalam menentukan kebijakan strategi perusahaan dalam hal pengembangan sumber daya manusia secara efektif di waktu yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Teori Utama (Grand Theory)

Grand Theory yang digunakan untuk penelitian ini adalah *Goal Setting Theory* dan *Human Resources Management (HRM)*. Teori tersebut melandasi variabel penelitian ini, yaitu rekrutmen, penempatan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Teori tersebut dijelaskan sebagai berikut:

Goal Setting Theory ini mula-mula dikemukakan oleh Locke (1968). Teori ini mengemukakan bahwa dua cognitions yaitu values dan intentions (atau tujuan) sangat menentukan perilaku seseorang. Berdasarkan teori ini suatu individu menentukan tujuan atas perilakunya di masa depan dan tujuan tersebut akan mempengaruhi perilaku orang tersebut. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Mahennoko & Adiwibowo, 2019).

Menurut teori ini “salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan (Ramandei, 2019).

Goal setting theory menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide/pemikiran dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsistensi kerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentifikasi sebagai tujuannya.

Locke dan Latham (2019) menyatakan bahwa *Goal setting* memiliki dua atribut utama, yaitu nilai (*content*) dan niat (*intensity*). Nilai atau content tujuan mengacu pada objek atau hasil yang dicari (misalnya, meningkatkan nilai yang dicapai individu dalam mengerjakan tugas, meningkatkan profit sebesar 20%, dan meningkatkan kemampuan berlari pada para atlet). Atribut nilai (*content*) berfokus pada pengaruh dari tingkat tujuan spesifik dan tingkat kesulitan pada nilai tugas yang berbeda dalam berbagai setting. Niat (*intensity*) tujuan mengacu pada usaha yang diperlukan untuk menetapkan tujuan, posisi tujuan dalam tingkatan tujuan individu, dan sejauh mana individu berkomitmen untuk pencapaian tujuan tersebut.

Nilai diri individu menciptakan keinginan untuk melakukan sesuatu secara konsisten. Locke dan Latham (2019) mengungkapkan lima aspek dasar dalam *Goal setting* sebagai berikut:

1. *Specific*

Goal yang ingin dicapai harus rinci, fokus dan beralasan. *Goal* yang spesifik juga disertai cara atau strategi pencapaian tujuan dan tenggat waktunya. *Goal* yang spesifik merupakan *goal* yang menjawab pertanyaan apa, siapa, kapan, di mana, dan mengapa.

2. *Measurable*

Goal yang ingin dicapai sesuai dengan batas kemampuan dan memiliki kriteria yang konkret untuk mengukur pencapaian *goal* . Misalnya memiliki waktu dalam pencapaian *goal* .

3. *Attainable / Achievable*

Goal yang diinginkan harus realistis untuk dicapai, maksudnya tidak terlalu sulit maupun terlalu mudah. Goal yang *attainable/ achievable* membantu individu menemukan kesempatan atau strategi untuk membuat mereka lebih dekat dengan pencapaian tujuannya. Strategi mengandung langkah konkret untuk mencapai suatu *goal*.

4. *Relevant*

Goal harus realistis, sesuai dengan keadaan serta kemampuan individu. Goal juga harus selaras dengan organisasi, kelompok, atau orang lain.

5. *Time Bond*

Proses pencapaian Goal harus memiliki batasan waktu yang jelas. Dengan memiliki batasan waktu yang jelas dalam mencapai Goal, maka menunjukkan sense urgency untuk segera mencapai *goal*.

Penelitian ini menggunakan karena menjelaskan bagaimana karyawan berusaha mencapai tujuan yang telah ditentukan yaitu dengan kinerja yang maksimal dimana kinerja dalam penelitian ini merupakan variabel terikat dan variabel *organizational citizenship behavior* (OCB), komitmen organisasi dan motivasi kerja diindikasikan sebagai faktor yang mempengaruhi.

2.1.2 Theory Of Planned Behavior (TPB)

Theory Of Planned Behavior (TPB) dicetuskan oleh Icek Ajzen pada tahun 1985 yang didasarkan pada berbagai teori sikap seperti teori belajar, teori harapan, nilai, teori-teori konsistensi serta teori atribusi. Teori perilaku yang direncanakan (*Theory Of Planned Behavior*) disingkat dengan TPB merupakan pengembangan lebih lanjut dari *Theory of Reasoned Action* (TRA). Dalam psikologi, teori perilaku yang direncanakan adalah sebuah teori tentang hubungan antara keyakinan dan perilaku. *Theory Of Planned Behavior* (TPB) atau Teori Perilaku yang Direncanakan merupakan teori yang menjelaskan tentang penyebab timbulnya intensi berperilaku. Menurut TPB, intensi berperilaku ditentukan oleh tiga determinan utama, yaitu sikap, norma subjektif, dan control perilaku yang dirasakan. Sampai saat ini, teori ini banyak digunakan dalam beragam keilmuan yang membahas mengenai perilaku dan isu lingkungan.

TPB merupakan teori yang cukup kuat dan sederhana dalam memprediksi dan atau menjelaskan perilaku. TPB adalah teori yang menjelaskan tentang intensi,

yaitu seberapa keras individu mencoba dan seberapa besar usaha yang dikorbankan dalam melakukan sesuatu. Oleh karena itu, pada dasarnya konsep dasar TPB adalah prediksi intensi yang apabila tidak ada masalah serius, maka akan terwujud dalam bentuk *actual behavior*. Dalam *Theory Of Planned Behavior* yang merupakan pengembangan dari *Theory of Reasoned Action* dinyatakan bahwa intensi bisa diprediksi dari tiga elemen pembentuk, yaitu sikap, norma subyektif dan control perilaku yang dirasakan. Control perilaku yang dipersepsikan adalah elemen terakhir yang ditemukan sebagai timbulnya intensi dan telah terbukti dapat meningkatkan kemampuan prediksi dari *Theory of Reasoned Action* (TRA). Hal ini disebabkan karena selain sikap dan norma subyektif, perilaku individu juga dipicu oleh *non-volitional control*, yaitu perasaan individu tentang ada atau tidak adanya sumber daya dan kesempatan yang mendukung.

2.1.3 Kinerja Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2019: 67) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Edison, dkk (2019: 188) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Fahmi (2019: 188) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Sumardjo (2019: 193) kinerja merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan menurut Wibowo (2019:

3) kinerja adalah pelaksanaan rencana yang telah disusun oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan minat.

Kinerja merupakan hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama (Muis et al., 2019). Kinerja adalah perilaku kearah pencapaian tujuan atau misi organisasi, atau produk dan jasa yang dihasilkan dari perilaku tersebut (Hughes, 2019: 311).

Dari defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah sebagai suatu hasil bekerja baik secara mutu maupun jumlah yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam suatu periode tertentu.

2.1.3.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Afandi (2019) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

- a. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja
- b. Kejelasan dan penerimaan seorang karyawan yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan tugas yang diberikan kepadanya.
- c. Tingkat motivasi pekerja, suatu kemauan dari karyawan untuk peningkatan kinerja karyawan.
- d. Kompetensi, suatu hal yang dikaitkan dengan kemampuan, pengetahuan dan sikap yang dijadikan suatu pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan.
- e. Fasilitas kerja, sesuatu yang menunjang pekerjaan karyawan yang disediakan oleh perusahaan.
- f. Budaya kerja, suatu kebiasaan yang ada di perusahaan dan dilakukan secara berulang-ulang.

- g. Kepemimpinan, sikap memimpin untuk pengarahan dan pengendalian karyawan.
- h. Disiplin kerja, sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku di organisasi.

Menurut Mangkunegara (2019:67) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasional memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan padapekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasional (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik hasil maupun perilaku kerja menurut Kasmir (2019 : 189-193) yaitu :

a. Kemampuan dan keahlian

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

b. Pengetahuan

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

c. 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.

d. 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.

e. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan

dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

f. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

g. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

h. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki 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.

i. 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.

j. Lingkungan kerja disekitar

Merupakan suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif,

sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan.

k. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

l. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

m. 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. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan memengaruhi kinerja.

2.1.3.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Bintoro (2019:107) kinerja karyawan dapat dinilai dari indikator-indikator sebagai berikut :

a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan

c. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasional (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya,

e. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

Indikator kinerja pegawai menurut Wibowo (2019:77) dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai.
- b. Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan.
- c. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kerja, dan pencapaian tujuan.
- d. Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses.

- e. Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.
- f. Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan.
- g. Peluang, pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya, terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut Moehariono (2019:113) adalah sebagai berikut:

- a. Efektif, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
- b. Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
- c. Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- d. Ketepatan waktu, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
- e. Produktivitas, indikator ini mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi.

2.1.4 Komitmen Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Busro (2019:71) komitmen organisasi adalah kondisi psikologi yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi

Menurut Mathis dan Jackson (2019) komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut. Ketika karyawan tidak mempunyai komitmen terhadap organisasi, maka mereka akan bekerja secara acuh tak acuh dan tidak akan mampu menghasilkan kinerja yang tinggi yang pada akhirnya mereka akan meninggalkan organisasi, baik karena kesadaran sendiri maupun diberhentikan oleh perusahaan (Suryawan, 2019).

Streers (2019:64) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi, keterlibatan dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya. Rasa identifikasi, keterlibatan dan loyalitas yang ditujukan oleh karyawan terhadap atasannya tidak dapat dibuat-buat atau dibungkus dengan kata seolah-olah, tetapi akan sangat tampak dengan sendirinya, siapa saja diantara karyawan yang loyal dan karyawan yang tidak loyal dilihat dari keseriusan dalam bekerja dan kinerja yang dihasilkan.

2.1.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Factor-faktor komitmen organisasional selanjutnya dikemukakan oleh Allen dan Meyer (2019), yaitu:

- a. Karakteristik pribadi individu

Karakteristik pribadi individu terbagi kedalam dua variabel demografis dan

variable disposisional. Variable demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasional. Variable disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasional, termasuk kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja yang baik, kebutuhan untuk berafiliasi, dan persepsi individu mengenai kompetensinya sendiri.

b. Karakteristik organisasional

Hal-hal yang termasuk dalam karakteristik organisasional adalah struktur organisasional, desain kebijakan dalam organisasi, dan cara mensosialisasikan kebijakan organisasional tersebut.

c. Pengalaman selama berorganisasi

Pengalaman berorganisasional tercakup dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasional.

Menurut Hasibuan (2019) terbentuknya komitmen suatu organisasional dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

a. Faktor Kesadaran

Kesadaran menunjukkan suatu keadaan jiwa seseorang yang merupakan titik temu dari berbagai pertimbangan sehingga diperoleh suatu keyakinan, ketetapan hati dan kesinambungan dalam jiwa yang bersangkutan.

b. Faktor Aturan

Aturan adalah perangkat penting dalam segala tindakan dan perbuatan seseorang. Peranan aturan sangat besar dalam hidup bermasyarakat, sehingga dengan sendirinya aturan harus dibuat, dan diawasi yang pada

akhirnya dapat tercapai sasaran manajemen sebagai pihak yang berwenang dan mengatur segala sesuatu yang ada di dalam organisasi kerja tersebut.

c. Faktor Organisasi

Organisasi pelayanan contohnya pelayanan pendidikan ada dasarnya tidak berbeda dengan organisasi pada umumnya hanya terdapat sedikit perbedaan pada penerapannya, karena sasaran pelayanan ditujukan secara khusus kepada manusia yang memiliki watak dan kehendak yang multikompleks.

d. Faktor Pendapatan

Pendapatan adalah penerimaan seseorang sebagai imbalan atas tenaga, pikiran yang telah dicurahkan untuk orang lain atau badan organisasi baik dalam bentuk uang.

e. Faktor Kemampuan

Keterampilan Kemampuan berasal dari kata mampu yang memiliki arti dapat melakukan tugas atau pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan. Kemampuan dapat diartikan sebagai sifat/keadaan yang ditujukan oleh keadaan seseorang yang dapat melaksanakan tugas atau dasar ketentuan-ketentuan yang ada. Keterampilan adalah kemampuan melakukan pekerjaan dengan menggunakan anggota badan dan peralatan yang tersedia.

f. Faktor Sarana

Pelayanan Sarana pelayanan ada segala jenis perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga berfungsi sosial dalam rangka untuk memenuhi

kepentingan orang-orang yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja itu.

David (2019:163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional pada organisasi, yaitu:

a. Faktor personal

Misalnya jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian.

b. Karakteristik pekerjaan

Misalnya lingkup jabatan, tantangan, konflik, peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.

c. Karakteristik struktur

Misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi (*sentralisasi/desentralisasi*), kehadiran serikat pekerja.

d. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan dalam organisasi

2.1.5 Indikator-indikator Komitmen Organisasi

Berikut ini adalah aspek-aspek dari komitmen karyawan yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (2019) :

a. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Affective commitment yaitu keterkaitan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasional, individu bertahan

dalam suatu organisasional karena adanya ikatan emosional dan keinginan sendiri.

b. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Continuance commitment yaitu komitmen yang berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasional. Karyawan tetap bertahan pada organisasional karena ia membutuhkan keuntungan atau gaji yang tidak ditemukan dalam pekerjaan lain.

c. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Normative commitment yaitu komitmen yang disebabkan karena ada perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasional karena tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Karyawan tetap tinggal dalam organisasional karena merasa wajib loyal pada organisasional dan sesuai dengan nilai-nilai yang dimiliki.

Ricard (2021) menjabarkan beberapa indikator sikap yang dimiliki oleh individu yang memiliki komitmen organisasi yaitu:

- a) Kepercayaan dan dukungan pada nilai organisasi yang tinggi
- b) Keinginan berusaha sungguh-sungguh atas nama organisasi
- c) Hasrat untuk memelihara keanggotaan organisasi
- d) Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota
- e) Kesiapan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi
- f) Kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2019:165) terdapat tiga indikator komitmen organisasional yaitu:

a. Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan pelekatan emosi pada pegawai, identifikasi pegawai, dan keterlibatan pegawai dalam perusahaan. Pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja untuk perusahaan karena mereka menginginkannya.

b. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan adalah kesadaran akan kerugian karena meninggalkan perusahaan. Ini merupakan nilai ekonomi dan risiko lain yang dirasakan karyawan dari bertahan dalam suatu perusahaan bila dibandingkan dengan meninggalkan perusahaan tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen berkelanjutan akan tetap bekerja karena mereka harus bekerja.

c. Komitmen Normatif

Komitmen normatif mencerminkan rasa tanggung jawab untuk terus bekerja. Karyawan memiliki kewajiban untuk bertahan dalam organisasi karena alasan-alasan moral atau etis. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan

2.1.6. Motivasi Kerja

2.1.6.1 Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Maruli (2020) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah segala sesuatu yang timbul dari hasrat seseorang, dengan menimbulkan gairah serta keinginan dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan serta memelihara perilaku untuk mencapai tujuan ataupun keinginan yang sesuai

dengan lingkup kerja. Ferdinatus (2020) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang harus dibangun dengan kepribadian atau karakter yang baik, karena dorongan motivasi kerja yang didasarkan dengan adanya prinsip serta alasan yang salah akan mengakibatkan suatu kerugian secara pribadi maupun organisasi.

Menurut Pratiwi (2019) mengatakan motivasi kerja adalah seperangkat kekuatan energik yang berasal dari dalam dan luar individu, untuk memulai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan baik bentuk, arah, intensitas, dan durasinya. Didiukung dengan pendapat Uno (2019) mengatakan bahwa motivasi kerja guru adalah adanya proses yang dilakukan untuk menggerak guru untuk melakukan kegiatan atau aktivitas yang dapat diarahkan pada upaya-upaya yang nyata dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sesuatu dorongan atau kekuatan yang ada pada diri individu untuk melakukan aktivitas dengan ditandai dengan munculnya rasa keinginan dalam melakukan suatu pekerjaan tersebut sehingga dapat mempengaruhi perilaku untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.6.2 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Rofi (2021) motivasi sebagai psikologis dalam diri seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal.

1. Faktor internal (berasal dari dalam diri karyawan) yang mempengaruhi pemberian motivasi pada diri seseorang, antara lain:
 - a) Keinginan untuk dapat hidup
 - b) Keinginan untuk dapat memiliki
 - c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

- d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan
 - e) Keinginan untuk berkuasa
2. Faktor Eksternal (berasal dari luar diri karyawan) yang dapat mempengaruhi motivasi tersebut mencakup antara lain:
- a) Lingkungan kerja yang menyenangkan
 - b) Kompensasi yang memadai
 - c) Supervisi yang baik
 - d) Adanya jaminan pekerjaan
 - e) Status dan tanggung jawab
 - f) Peraturan yang fleksibel

Motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dibedakan atas faktor internal dan faktor eksternal dari seseorang menurut Sutrisno (2019:124) antara lain:

1. Faktor internal, meliputi keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan dan keinginan untuk berkuasa.
2. Faktor eksternal, meliputi kondisi lingkungan kerja, supervise yang baik, adanya jaminan pekerjaan, adanya penghargaan atas prestasi, peraturan yang fleksibel, status dan tanggung jawab

Menurut Chidi (2019:34) ada beberapa faktor yang memotivasi seseorang untuk bekerja, faktor motivasi dapat dibagi menjadi dua yaitu :

1. Faktor Moneter atau financial Terdiri dari unsur-unsur sebagai berikut :
 - a) Gaji atau upah

Merupakan salah satu faktor motivasi yang paling penting. Pemberian gaji yang baik harus dibayar tepat waktu.

b) Bonus

Hal ini mengacu pada pembayaran tambahan kepada karyawan yang lebih atau berprestasi dan atas gaji yang diberikan sebagai insentif. Para karyawan harus diberi jumlah bonus yang cukup.

c) Insentif

Organisasi juga dapat memberikan insentif tambahan seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan, dan lain-lain.

d) Insentif khusus individu

Perusahaan dapat memberikan insentif khusus individu. Insentif tersebut harus diberikan kepada karyawan untuk ikut memberikan saran yang layak dan berharga untuk perusahaan.

2. Faktor Non Moneter atau non financial Terdiri dari unsur-unsur sebagai berikut :

a) Status atau jabatan

Dengan memberikan status yang lebih tinggi kepada karyawan maka karyawan tersebut akan merasa termotivasi. Karena karyawan lebih suka dan bangga apabila mereka mendapat status atau jabatan yang tinggi di dalam perusahaan.

b) Apresiasi dan pengakuan

Karyawan harus dihargai karena jasa mereka. Pujian tidak harus datang dari atasan langsung tetapi juga datang dari pihak yang mempunyai wewenang yang lebih tinggi.

c) Pendelegasian wewenang

Pendelegasian wewenang memotivasi bawahan untuk melakukan tugastugas dengan dedikasi dan berkomitmen. Ketika tugas-tugas didelegasikan bawahan tau bahwa perusahaan telah menempatkan kepercayaan pada karyawanya.

d) Kondisi kerja

Memperhatikan kondisi kerja yang lebih baik seperti sarana dan prasarana yang baik akan memotivasi karyawan.

e) Keamanan kerja

Jaminan keamanan kerja atau kurangnya pemberhentian pada karyawan juga dapat menjadi cara yang baik untuk memotivasi karyawan. Apabila ini tidak diperhatikan dapat mengakibatkan karyawan meninggalkan perusahaan

2.1.6.3 Indikator Motivasi

Menurut Rofi (2021) indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja karyawan, yaitu :

a. Kebutuhan fisik

Kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula kebutuhan tingkat dasar.

b. Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan akan perlindungan ancaman bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup, tidak dari arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologi, dan intelektual.

c. Kebutuhan sosial

Kebutuhan untuk merasa saling memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima didalam kelompok, beralifiasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

d. Kebutuhan akan harga diri

Kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain

Menurut Hasibuan (2019) indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja karyawan, yaitu :

a. Kebutuhan fisik

Kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula kebutuhan tingkat dasar.

b. Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan akan perlindungan ancaman bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup, tidak dari arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologi, dan intelektual.

c. Kebutuhan sosial

Kebutuhan untuk merasa saling memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima didalam kelompok, beralifiasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

d. Kebutuhan akan harga diri

Kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain

Menurut Mangkunegara (2019:101) indikator dalam motivasi kerja,yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, dan seksual. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji yang layak kepada pegawai.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, dan lingkungan kerja. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan, dan dana pensiun.
- c. Kebutuhan sosial atau rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok unit kerja, berafiliasi, berinteraksi, serta rasa dicintai dan mencintai. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi/keberadaan pegawai sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik, dan hubungan kerja yang harmonis.
- d. Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan pegawai karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan kritik, dan berprestasi. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberi kesempatan kepada pegawai bawahan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar di perusahaan.

2.1.7 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

2.1.7.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Robbins (2019:40) OCB merupakan perilaku ekstra yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya perusahaan secara efektif. Organ (2019) menyatakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau perilaku ekstra peran merupakan perilaku dalam organisasi yang tidak secara langsung mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah kontribusi pekerja di atas dan lebih dari *job description* formal yang dilakukan secara sukarela yang secara formal tidak diakui oleh sistem *reward*, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi (Rohayati, 2019:22).

OCB merupakan suatu dorongan melampaui persyaratan pekerjaan formal dan sulit untuk menegakkan atau bahkan mendorong untuk memunculkan OCB tersebut karena hal tersebut timbul dari diri sendiri (Alzubi, 2019:223). Karyawan yang sering bekerja *overtime* dapat bekerja lebih efisien dari segi waktu maupun tenaga apabila dapat memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior*. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan salah satu kunci kesuksesan organisasi atau perusahaan. Karyawan akan bekerja melebihi *job description* dan akan menghasilkan kinerja melebihi dari apa yang diharapkan.

Dari definisi yang telah diuraikan di atas maka dapat dijelaskan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah suatu perilaku baik yang timbul dari dalam diri sendiri yang dilakukan seorang pegawai diluar *job description*nya.

2.1.7.2 Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ et al. (2019:15) peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu :

1. Faktor Internal

a) Kepuasan Kerja

Terdapat keyakinan bahwa karyawan yang merasa puas akan lebih produktif dibandingkan dengan karyawan yang merasa tidak puas. Kepuasan kerja berpangkal dari aspek kerja, meliputi upah, kesempatan promosi, supervisi atau pengawasan serta hubungan dengan rekan kerja

b) Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi sebagai suatu sikap dari karyawan yang mencerminkan perasaan mereka terhadap organisasi tempat mereka bernaung.

c) Kepribadian

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

d) Moral Karyawan

Moral berasal dari bahasa latin yaitu mo res yang berarti tabiat atau kelakuan. Moral berisikan ajaran atau ketentuan mengenai baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja.

e) Motivasi

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

2. Faktor Eksternal

a) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kecenderungan orientasi aktifitas pemimpin ketika mempengaruhi aktifitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

b) Kepercayaan pada pimpinan

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

c) Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya yang kemudian berinteraksi menjadi norma, dimana norma tersebut dipakai sebagai pedoman cara berpikir dan bertindak dalam upaya mencapai tujuan bersama.

Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut Robbins (2019) yaitu sebagai berikut :

a. Kepuasan kerja karyawan

Kepuasan kerja diasumsikan sebagai penentu utama dari OCB. Karyawan yang puas akan berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan karyawan menjadi bangga melebihi tuntutan tugas karena karyawan ingin membalas pengalaman organisasi.

b. Iklim organisasi yang positif

Karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam job description, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika karyawan diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan

dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa karyawan diperlakukan secara adil oleh organisasinya.

c. Kepribadian dan suasana hati (*mood*)

Yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) secara individual maupun kelompok. Kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi orang lain dan mood.

d. Komitmen Organisasi

Latar belakang yang paling besar dalam mempengaruhi munculnya perilaku OCB adalah komitmen organisasi dan kepribadian. Dimana hasil penemuannya mengatakan bahwa komponen komitmen organisasi yang berpengaruh terhadap OCB total adalah komitmen afektif dan kontinuans. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan melakukan tidak hanya tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya, tetapi dengan sukarela akan mengerjakan hal-hal yang dapat digolongkan sebagai usaha- usaha ekstra (*extra effort*).

e. Persepsi terhadap dukungan organisasional.

Persepsi terhadap dukungan *organizational citizenship behavior* (OCB). Pekerja yang merasakan didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku citizenship.

f. Masa kerja.

Karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh terhadap OCB. Masa kerja berfungsi sebagai prediktor *organizational*

citizenship behavior (OCB) karena variabel tersebut mewakili pengukuran terhadap investasi karyawan di dalam organisasi.

g. Jenis kelamin

Perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dengan rekan kerja lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Beberapa penelitian menemukan bahwa wanita lebih mengutamakan pembentukan relasi daripada pria dan lebih menunjukkan perilaku menolong daripada pria.

h. Usia

Karyawan yang lebih muda fleksibel dalam mengatur kebutuhan mereka dan kebutuhan organisasi. Sementara itu, pegawai yang lebih tua cenderung lebih kaku dalam menyesuaikan antara kebutuhan mereka dan kebutuhan organisasinya. Pada penelitian yang dilakukan LMU (Ludwig-Maximilians-University, Munich) menunjukkan bahwa usia tidak berpengaruh pada perilaku mereka ditempat kerja.

2.1.7.3 Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Indikator *organizational citizenship behavior* (OCB) menurut Allison (2019) adalah:

a. *Altruism*

Merupakan kesediaan untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam situasi yang tidak biasa.

b. *Courtesy*

Perilaku membantu mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaan.

c. *Sportsmanship*

Sportivitas seorang pekerja dalam mentoleransi situasi yang kurang ideal di tempat kerja.

d. *Conscientiousness*

Melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan.

e. *Civic virtue*

Dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administratif dalam organisasi

Indikator *organizational citizenship behavior (OCB)* menurut Zhang (2019) adalah:

a. *Personality*

Merupakan karakteristik individu yang mempengaruhi terbentuknya organisasi.

b. *Attitudes*

Merupakan sikap maupun perilaku individu, karakter yang melibatkan diri secara aktif cenderung menjadi *antecedent organizational citizenship behavior (OCB)* dibandingkan karakteristik pekerjaan yang rutin dan kurang mandiri karena pekerjaan yang rutin menyebabkan karyawan merasa bosan dan tidak bisa mengembangkan kreativitasnya.

c. *Leadership Characteristics*

Merupakan karakteristik pemimpin dalam organisasi yang dapat menjadi *antecedent OCB*.

d. *Group Characteristics*

Merupakan karakter yang mendukung keberadaan dan pengembangan diri karyawan secara positif melalui budaya organisasi, iklim organisasi

dan reward system yang sesuai dan dapat menjadi antecedent *organizational citizenship behavior* (OCB), dimana karyawan akan menunjukkan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai bentuk timbal balik atas apa yang diberikan karyawan.

Indikator *organizational citizenship behavior* (OCB) menurut Podsakoff (2019) adalah:

1. Perilaku membantu

Merupakan perilaku membantu teman kerja secara sukarela dan mencegah terjadinya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Dimensi ini merupakan komponen utama dari OCB. Organ menggambarkan dimensi ini sebagai perilaku altruism, pembuat atau penjaga ketenangan dan menyemangati teman kerja.

2. Kepatuhan terhadap organisasi

Merupakan perilaku yang melakukan prosedur dan kebijakan perusahaan melebihi harapan minimum perusahaan. Karyawan yang menginternalisasikan peraturan perusahaan secara sadar akan mengikutinya meskipun pada saat sedang diawasi.

3. *Sportsmanship*

Merupakan perilaku yang tidak melakukan keluhan mengenai ketidaknyamanan bekerja, mempertahankan sikap positif ketika tidak dapat memenuhi keinginan pribadi, dan mengizinkan seseorang untuk mengambil tindakan demi kebaikan kelompok. Dimensi ini serupa dengan konsep menghargai perusahaan dan tidak mengeluh.

4. Loyalitas terhadap organisasi

Merupakan loyalitas terhadap organisasi dengan mengutamakan perusahaan di atas diri sendiri, mencegah dan menjaga perusahaan dari ancaman eksternal, serta mempromosikan reputasi organisasi.

5. Inisiatif individual

Sama dengan apa yang disebut Organ sebagai kesadaran (*conscientiousness*), merupakan derajat antusiasme dan komitmen ekstra pada kinerja melebihi kinerja maksimal dan yang diharapkan. Dimensi ini serupa dengan konsep kerja pribadi dan sukarela mengerjakan tugas.

6. Kualitas sosial

Dijelaskan sebagai tindakan keterlibatan yang bertanggung jawab dan konstruktif dalam proses politik organisasi, bukan hanya mengekspresikan pendapat mengenai suatu pemberian, tetapi mengikuti rapat dan tetap mengetahui isu yang melibatkan organisasi.

7. Perkembangan diri

Meliputi keterlibatan dalam aktivitas untuk meningkatkan kemampuan dan pengalaman seseorang sebagai keuntungan bagi organisasi.

Adapun indikator dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1
Indikator Variabel Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Komitmen Organisasi (X ₁)	Komitmen Afektif	Allen dan Meyer (2019)
		Komitmen Berkelanjutan	
		Komitmen Normatif	
2	Motivasi Kerja (X ₂)	Kebutuhan fisik	Rofi (2021)
		Kebutuhan rasa aman	
		Kebutuhan sosial	
		Kebutuhan akan harga diri	
3	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y ₁)	<i>Altruism</i>	Allison (2019)
		<i>Courtesy</i>	
		<i>Sportsmanship</i>	
		<i>Conscientiousness</i>	
		<i>Civic virtue</i>	
4	Kinerja Karyawan (Y ₂)	Kualitas	Bintoro (2019:107)
		Kuantitas	
		Ketepatan waktu	
		Efektivitas	
		Kemandirian	

2.2. Penelitian Terdahulu

Pembahasan penelitian terdahulu dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan suatu gambaran mengenai bukti-bukti empiris terhadap dengan variabel yang diteliti dalam penelitian dan juga menjadi acuan dalam mengembangkan hipotesis.

Tabel 2.2
Mapping Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			Komitmen Organisasi	Motivasi	OCB	Kinerja Karyawan	
1	Reizer et all (2019)	<i>Employee motivation, emotions, and performance: a longitudinal diary study</i>	-	√	-	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			Komitmen Organisasi	Motivasi	OCB	Kinerja Karyawan	
2	Supriyanto dkk (2019)	<i>The relationship among spiritual intelligence, emotional intelligence, organizational citizenship behaviour, and employee performance</i>	-	-	√	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa <i>organizational citizenship behaviour</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
3	Simamora dkk (2019)	<i>The Effect of Servant Leadership on Employee Performance with Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior (OCB) As A Mediation Variable in Mandiri Inhealthth</i>	-	-	√	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa <i>organizational citizenship behaviour</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
4	Loan (2020)	<i>The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction</i>	√	-	√	-	Hasil analisis ini menunjukkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
5	Imamoglu et all (2020)	<i>The Effect of Organizational Justice and Organization</i>	√	-	-	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			Komitmen Organisasi	Motivasi	OCB	Kinerja Karyawan	
		<i>al Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance</i>					berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Nurjanah et al (2020)	<i>The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture</i>	√		√		Hasil analisis ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak <i>organizational citizenship behaviour</i>
7	Parashakti dkk (2020)	<i>The Influence of Work Environment and Competence on Motivation and Its Impact on Employee Performance in Health Sector</i>	-	√	-	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Yang dkk (2020)	<i>Non-economic motivations for organizationa</i>	-	-	√	-	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			Komitmen Organisasi	Motivasi	OCB	Kinerja Karyawan	
		<i>l citizenship behavior in construction megaprojects</i>					<i>organizational citizenship behavior</i>
9	Yaakobi dan Weisberg (2020)	<i>Organizational Citizenship Behavior Predicts Quality, Creativity, and Efficiency Performance: The Roles of Occupational and Collective Efficacies</i>	-	-	√	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
10	Fitri dan Endratno (2020)	Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Karyawan Hotel Bahari, Kabupaten Tegal	√	-	√	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior</i> mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan
11	Rusdin (2021)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Kepuasan	√	-	-	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			Komitmen Organisasi	Motivasi	OCB	Kinerja Karyawan	
		Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Perumahan Kawasan Permukiman Dan Lingkungan Hidup Kabupaten Tojo Una-Una					positif terhadap kinerja karyawan.
12	Novita (2021)	Pengaruh Kepemimpinan Servant, Motivasi, Kompensasi, Dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior	-	-	-	-	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
13	Muttaqien (2021)	<i>Organizational Culture, Discipline and Work Motivation to Organizational Citizenship Behavior (OCB) Employees</i>	-	√	√	-	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
14	Widisatria dan Nawangsari (2021)	<i>The Influence of Green Transformational Leadership and Motivation to</i>	-	√	√	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior</i> mampu memediasi

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			Komitmen Organisasi	Motivasi	OCB	Kinerja Karyawan	
		<i>Sustainable Corporate Performance with Organization al Citizenship Behavior for the Environment as a Mediating: Case Study at PT Karya Mandiri Sukses Sentosa</i>					pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan
15	Farisi dan Mulyana (2021)	<i>The Influence Of Work Motivation And Work Environment On Organization al Citizenship Behavior With Job Satisfaction As An Intervening Variable At The Youth And Sports Office Of North Sumatra Province</i>	-	√	√	-	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
16	Yasadkk (2021)	Peran Perilaku Inovatif Dan Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh	√	-	-	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			Komitmen Organisasi	Motivasi	OCB	Kinerja Karyawan	
		Kebahagiaan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan					
17	Mustofa dan Muafi (2021)	<i>The influence of situational leadership on employee performance mediated by job satisfaction and Islamic organizational citizenship behavior</i>	-	-	√	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
18	Rusdin dkk (2021)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Perumahan Kawasan Permukiman Dan Lingkungan Hidup Kabupaten Tojo Una-Una	√	-	-	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa komitmen organisais tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
19	Djaelani et all (2021)	<i>Spiritual Leadership, Job Satisfaction, And Its Effect On Organization</i>	√	-	√	-	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa komitmen organisais berpengaruh positif terhadap <i>Organizational</i>

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			Komitmen Organisasi	Motivasi	OCB	Kinerja Karyawan	
		<i>al Commitment And Organization al Citizenship Behavior</i>					<i>Citizenship Behavior</i>
20	Sitopu et al (2021)	<i>The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance</i>	-	√	-	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa motivasi, disiplin dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
21	Riyanto (2021)	<i>Effect Of Work Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance: Mediating Role Of Employee Engagement</i>	-	√	-	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
22	Purwanto dkk (2022)	<i>Effect Of Transformational Leadership, Job Satisfaction, And Organization al Commitments On Organization al Citizenship Behavior</i>	√	-	√	-	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
23	Widarko dan Brotosuh	<i>Work Motivation and</i>	-	√	√	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			Komitmen Organisasi	Motivasi	OCB	Kinerja Karyawan	
	arto (2022)	<i>Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable</i>					<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> mampu memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja
24	Pasaribu (2022)	<i>The Role of Situational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee Performance</i>	-	-	√	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
25	Febriantet all (2023)	<i>Impact of Organizational Commitment on Nurse Performance with Organization Citizen Behavior as a Mediation Variable in XYZ Hospital</i>	√	-	√	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja
26	Sa'adah dan Rijanti (2023)	<i>The Role of Knowledge Sharing, Leader-Member Exchange (LMX) on Organizational Citizenship</i>	√	-	√	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> mampu memediasi pengaruh

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			Komitmen Organisasi	Motivasi	OCB	Kinerja Karyawan	
		<i>Behavior and Employee Performance : An Empirical Study on Public Health Center of Pati 1, Pati 2 and Trangkil in Central Java</i>					komitmen organisasi terhadap kinerja
27	Persad et all (2023)	<i>The Influence Of Leadership, Motivation And Incentives On The Performance Of Personnel Of The Operations Section Of Polda Kepri</i>	-	√	-	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
28	Annas (2023)	<i>Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organization al Citizenship Behaviour (OCB) Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus</i>	√	-	√	√	Hasil analisis menunjukan bahwa OCB tidak dapat memediasi pengaruh komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			Komitmen Organisasi	Motivasi	OCB	Kinerja Karyawan	
		di Bank Syariah Indonesia KC Salatiga dan Bank Syariah Indonesia KCP Ungaran Diponegoro I)					
29	Subu dan Rokhman (2023)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Kopi nJongke dengan <i>Organization al Citizenship Behavior</i> (OCB) sebagai Pemediasi	√	-	√	√	Hasil analisis menunjukkan bahwa OCB dapat memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan
30	Sari dan Andreani (2023)	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Organization al Citizenship Behaviour</i> Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Bkpsdm Kabupaten Malang	-	√	√	√	Hasil analisis menunjukkan bahwa OCB dapat memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan
31	Rahayu dan	Studi Kinerja Karyawan:	-	√	√	√	Hasil analisis menunjukkan

NO	PENELI TI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			Komitme n Organisa si	Motivas i	OCB	Kinerja Karyawa n	
	Nasution (2023)	Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Melalui <i>Organization al Citizenship Behavior</i> (OCB) Pada PT Telkom Akses Medan					bahwa OCB dapat memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

